

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Matheus Marques Teixeira

**EVIDÊNCIAS DA RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS  
COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS, INTENÇÃO  
EMPREENDEDORA E MODELOS DE GESTÃO**

Santa Maria, RS

2019

**Matheus Marques Teixeira**

**EVIDÊNCIAS DA RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS  
EMPREENDEDORAS, INTENÇÃO EMPREENDEDORA E MODELOS DE GESTÃO**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador: Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.

Coorientadora: Profa. Cristiane Krüger, Dra.

Santa Maria, RS  
2019

**Matheus Marques Teixeira**

**EVIDÊNCIAS DA RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS  
EMPREENDEDORAS, INTENÇÃO EMPREENDEDORA E MODELOS DE GESTÃO**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

**Aprovado em 8 de julho de 2019:**

---

**Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Cristiane Krüger, Dra. (UFSM)**

---

**Cláudia de Freitas Michelin, Dra. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2019

## AGRADECIMENTOS

Esse trabalho se tornou realidade graças àquelas pessoas que, mesmo indiretamente, me ajudaram e me compreenderam. Grato a todos que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste estudo.

Agradeço a Deus, por toda a saúde, força e coragem que me ofereceu durante essa longa caminhada.

Agradeço à minha mãe Anajara Teixeira por ter me ensinado que não preciso de muito para ser feliz, e por estar ao meu lado em todos os momentos, às vezes mesmo sem saber realmente o que era, mas sabendo que era para o meu bem e para o melhor, me oferecia apoio e força para continuar. Agradeço ao meu pai Ison Teixeira, que mesmo com pouca escolaridade, sempre me incentivou a estudar e buscar conhecimento, seja ele qual for. Ele que sempre me ensinou o lado certo das coisas e o melhor caminho a ser seguido.

Agradeço aos meus irmãos Silvio e Gabriel, por estarem sempre dispostos a me ajudar, por serem companheiros e amigos, por saber que posso contar com vocês sempre.

Agradeço à minha namorada Isabela Moreira, por estar sempre ao meu lado me incentivando a dar meu melhor, por comprar esse estudo junto comigo desde o início, por aguentar minhas lamentações, por entender minha ausência, e me ajudar e me apoiar em todo o percurso. Essa conquista é nossa meu amor!

Agradeço à minha avó Eni da Rosa, meu avô Silvio Teixeira e minha avó Eni Teixeira (*in memoriam*), por terem me ensinado valores que carrego comigo em todos os momentos. Obrigado por fazerem parte da minha vida.

Grato ao meu orientador professor Vinícius Zonato, por ter apoiado minha ideia desde o primeiro momento, por ter me ajudado de todas as formas a construir um trabalho que eu tinha grande vontade de elaborar. Grato pelo seu jeito de ser e de levar as coisas, pela sua paciência e dedicação. Grato por ser o grande profissional que és.

Agradeço à instituição, a grande Universidade Federal de Santa Maria, por ter me recebido, me oferecido toda sua estrutura e me proporcionado um ambiente de grande aprendizado. Grato também ao curso de Ciências Contábeis e a todos os professores e funcionários que dele fazem parte por não medirem esforços para tornar o curso um dos melhores cursos da universidade. Saibam que vocês são exemplos de profissionais. Agradeço à professora Cristiane Krüger por incentivar o desenvolvimento desta pesquisa nesta temática e por estar sempre disposta a ajudar.

Sou imensamente grato ao Movimento Empresa Júnior por todo o ambiente de aprendizagem que ele me proporcionou, pelas pessoas que tive a oportunidade de conhecer, pelos eventos que me enriqueceram a alma, e pelo lindo papel do MEJ na sociedade.

Meu sincero agradecimento à Caduceu Júnior, empresa júnior da qual tive a oportunidade de fazer parte durante três anos, onde conheci pessoas incríveis que levarei para minha vida toda, e por tudo que aprendi lá. Se sou uma pessoa melhor ao final da minha graduação, a Caduceu Júnior tem uma grande contribuição nisso.

Grato à FEJERS, federação que fiz parte durante meu último ano de faculdade, lugar onde estive rodeado de pessoas sensacionais e vivenciei experiências surreais. Grato por todos os momentos que tive com o “time FEJERS” ao longo de 2018.

Meu muito obrigado a todos que contribuíram para que eu chegasse ao fim dessa caminhada que tanto sonhei.

## RESUMO

### **EVIDÊNCIAS DA RELAÇÃO ENTRE CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS, INTENÇÃO EMPREENDEDORA E MODELOS DE GESTÃO**

AUTOR: Matheus Marques Teixeira  
ORIENTADOR: Vinícius da Costa Silva Zonatto  
COORIENTADORA: Cristiane Krüger

Este estudo analisa a relação entre a maturidade dos modelos de gestão das empresas juniores e o comportamento empreendedor de seus membros, investigado a partir das características comportamentais empreendedoras e da intenção empreendedora. A pesquisa de cunho descritivo foi realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, alcançou 151 estudantes participantes de empresas juniores associadas a FEJERS. Os resultados mostram que nem todos os estudantes participantes da pesquisa apresentam as características comportamentais empreendedoras pesquisadas. Daqueles que apresentam, predominam as características relacionadas a comprometimento e busca de informações. As características que apresentam menor frequência na amostra analisada são correr riscos calculados e persistência. Em relação a intenção empreendedora, os resultados também diferem entre a amostra analisada, havendo alunos que não apresentam tal comportamento. Quanto ao nível de maturidade dos modelos de gestão das empresas juniores participantes do estudo, 11 destas encontram-se nos níveis de clusterização mais elevados (quatro e cinco), o que indica maior maturidade em sistemas de gestão. A análise da relação entre as variáveis estudadas permite concluir que, na amostra analisada, há relação entre determinadas características comportamentais empreendedoras e a intenção dos estudantes em empreender. Porém, não encontrou-se evidências de uma associação direta entre estas variáveis e o nível de maturidade dos modelos de gestão. Os resultados encontrados forneceram indícios de que tal influência deve ocorrer a partir do tempo de permanência dos alunos nas empresas juniores, uma vez que há relação positiva e significativa entre o tempo de permanência dos estudantes nas EJ's e os modelos de gestão adotados por estas entidades. Assim, acredita-se que esta é uma condição necessária para que os efeitos dos modelos de gestão possam refletir em melhor comportamento empreendedor.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Comportamento empreendedor; Intenção empreendedora; Modelo de Gestão; Empresas Juniores.

## ABSTRACT

### EVIDENCE OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL BEHAVIORAL CHARACTERISTICS, ENTREPRENEURIAL INTENTION AND MANAGEMENT MODELS

AUTHOR: Matheus Marques Teixeira  
ADVISOR: Vinícius da Costa Silva Zonatto  
CO-ADVISOR: Cristiane Krüger

This study analyzes the relationship between the maturity of the management models of the junior companies and the entrepreneurial behavior of their members, investigated from the entrepreneurial behavioral characteristics and the entrepreneurial intention. The Descriptive research, carried out by means of a survey and quantitative data approach, reached 151 students participating in junior companies associated with FEJERS. The results show that not all the students of the research present the entrepreneurial behavioral characteristics researched. Of those who present, characteristics related to commitment and search for information predominate. The characteristics that present less frequency in the analyzed sample are to take calculated risks and persistence. In relation to the entrepreneurial intention, the results also differ between the analyzed sample, having students that do not present such behavior. Regarding the maturity level of the management models of the junior companies participating in the study, 17 are at the highest clustering levels (four and five), which indicates greater maturity in management systems. The analysis of the relationship between the studied variables allows to conclude that, in the sample analyzed there is a relation between certain entrepreneurial behavioral characteristics and the intention of the students to undertake. However, there was no evidence of a direct association between these variables and the maturity level of management models. The results provided evidence that such influence should occur from the time of student stay in junior companies, since there is a positive and significant relationship between the students' length of stay in the EJ's and the management models adopted by these entities . Thus, it is believed that this is a necessary condition for the effects of the management model to reflect better entrepreneurial behavior.

**Keywords:** Entrepreneurship; Entrepreneurial Behavior; Entrepreneurial Intention; management models; Junior Companies.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Relações das comunicações circunstanciais.....	17
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Características comportamentais empreendedoras e comportamentos.....	25
Quadro 2 – Relação das empresas juniores.....	36
Quadro 3 – Constructo da pesquisa.....	37
Quadro 4 – Clusterização por empresa júnior.....	39
Quadro 5 – Questões e características do instrumento das CCE's e fator de correção.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização da amostra.....	45
Tabela 2 – Fator de correção das características comportamentais empreendedoras.....	47
Tabela 3 – Estatística descritiva das características comportamentais empreendedoras.....	47
Tabela 4 – Correlação das características comportamentais empreendedoras.....	49
Tabela 5 – Estatística descritiva da intenção empreendedora.....	50
Tabela 6 – Correlação das características comportamentais empreendedoras e a intenção empreendedora.....	50
Tabela 7 – Resultados da análise complementar realizada.....	52

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MEJ	Movimento Empresa Júnior
EJ	Empresa Júnior
BJ	Brasil Júnior
RS	Rio Grande do Sul
FEJERS	Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
CNEJ	Conceito Nacional de Empresa Júnior
PE	Planejamento Estratégico
PT	Planejamento Tático
PO	Planejamento Operacional
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
ONG	Organização Não Governamental
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
USAID	Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas
MSI	Management Systems International

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1	ORGANIZAÇÕES.....	16
2.2	EMPREENDEDORISMO.....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Empresa júnior</b> .....	22
<b>2.2.2</b>	<b>Características empreendedoras</b> .....	24
<b>2.2.3</b>	<b>Intenção empreendedora</b> .....	27
2.3	MODELO DE GESTÃO DAS EMPRESAS JUNIORES.....	27
<b>2.3.1</b>	<b>Planejamento</b> .....	29
2.3.1.1	<i>Planejamento estratégico</i> .....	29
2.3.1.2	<i>Planejamento tático</i> .....	30
2.3.1.3	<i>Planejamento operacional</i> .....	31
<b>2.3.2</b>	<b>Clusterização</b> .....	31
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTO DA PESQUISA</b> .....	35
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	36
3.3	CONSTRUCTOS DA PESQUISA.....	37
3.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	39
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS.....	42
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	43
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	45
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	45
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	46
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	54
5.1	CONCLUSÕES.....	54
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	55
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	56
	<b>ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA</b> .....	62

## 1 INTRODUÇÃO

Em 1967, na França, nasce o que se chama atualmente de Movimento Empresa Júnior – MEJ, após a criação da primeira associação de estudantes que buscava aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação com clientes do mercado de trabalho (PORTES; SOUZA; SIQUEIRA, 2018). Inspirado pelo que havia surgido em Paris, Rogério Chér fundou a primeira Empresa Júnior – EJ do Brasil, com estudantes da Fundação Getúlio Vargas – FGV de São Paulo em 1988 (AGUIAR, 2017).

15 anos após a fundação da primeira empresa júnior do Brasil, foi criada a Brasil Júnior - BJ, tendo em vista a necessidade de um órgão que represente e regule as EJ's em âmbito nacional (PICCHIAI, 2008). A BJ é a confederação brasileira de empresas juniores, criada em 2003, a finalidade da instituição é propor e repassar diretrizes nacionais que devem ser adotadas pelas federações estaduais, de modo a regulamentar a atividade das empresas juniores em âmbito nacional (AGUIAR, 2017).

Com o propósito de representar, fomentar, orientar e dar assistência para o desenvolvimento das empresas juniores, cada Estado também foi constituindo sua própria federação. No Rio Grande do Sul – RS, as EJ's são representadas pela Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul – FEJERS, fundada no ano de 2000, por iniciativa dos membros de empresas juniores já existentes no RS (TRINDADE; MACHADO, 2016).

As EJ's têm como objetivo principal colocar em prática os conhecimentos acadêmicos adquiridos em sala de aula, além de fomentar o empreendedorismo dentro das universidades (SILVA; ANDRADE, 2015). São equiparadas a empresas seniores, com todos os deveres e obrigações legais, mas em formato de associação civil sem fins lucrativos e geridas exclusivamente por alunos de graduação e vinculadas a uma Instituição de Ensino Superior – IES (RICHARDSON, 2017).

As empresas juniores possuem uma diretoria, também formada por alunos, mas que é responsável pela gestão da empresa, coordenação do restante da equipe e pela adoção das melhores estratégias a fim de potencializar a conquista de resultados (PICCHIAI, 2008). Apesar de seus propósitos definidos, promover a aprendizagem e aplicação de conhecimentos em sua área de atuação, com vistas ao empreendedorismo, cada EJ adota e determina como será estruturada a área de gestão de sua entidade.

Os modelos de gestão refletem a estrutura administrativa e organizacional das EJ's. Determinam como ocorrerão os processos e fluxos organizacionais, quais as estratégias a serem perseguidas e quais instrumentos de controle serão adotados (SERTEK, 2006). Este conjunto de mecanismos institucionais compõe o arranjo gerencial de uma organização constituída sob a forma de Empresa Júnior.

Existem vários instrumentos de controle gerencial adotados por estas entidades. Dentre os principais, destacam-se: a definição da estratégia a ser perseguida pela entidade, a definição do organograma, de funções e atribuições, do planejamento estratégico, bem como o estabelecimento de indicadores chaves de gestão (LEITE; MACIEL, 2017).

Empresas Júniores, por sua natureza, buscam promover o comportamento empreendedor de seus membros. O empreendedorismo está relacionado a disposição de um indivíduo em aproveitar uma oportunidade de negócio (CARREIRA et al., 2015). Sob a perspectiva comportamental, em que o nível de análise é o indivíduo, as características comportamentais empreendedoras têm sido estudadas como um antecedente a intenção dos indivíduos em empreender.

As características empreendedoras referem-se a atributos e habilidades pessoais de um indivíduo (DORNELAS, 2008; MINUZZI; VARGAS; FIALHO, 2016). São características que permitem a uma pessoa adotar determinada postura frente a gestão do seu negócio (KRÜGER, MINELLO, PORTO, 2018). De acordo com Greatti e Senhorini (2000), tais características são fundamentais para que um indivíduo possa empreender e ter sucesso em sua atividade empresarial.

Por sua vez, a intenção empreendedora está relacionada a vontade de um indivíduo em tentar empreender (AJZEN, 1991). As atitudes e valores individuais são fatores que antecedem a intenção empreendedora (LIÑÁN; CHEN, 2009). Conforme explicam Liñán e Chen (2009), a decisão de um indivíduo em se tornar um empreendedor pode ser considerada voluntária, no entanto, está motivada por diferentes fatores.

Neste contexto, entende-se que um fator contextual que pode influenciar o desenvolvimento do comportamento empreendedor de estudantes que participam de empresas júniores é o nível de maturidade do sistema de gestão adotado por estas empresas, seu modelo de gestão. A este respeito, Leite e Maciel (2017) explicam que, a partir de 2016, a BJ, entidade criada pelo MEJ do Brasil, passou a editar um ranking de classificação das Empresas Júniores confederadas (associadas as Federações das Empresas Juniores de cada Estado da Federação).

Este ranking é estabelecido a partir de uma clusterização estabelecida, que leva em consideração um conjunto de indicadores que avaliam o nível de maturidade do modelo de gestão adotado por estas entidades (LEITE; MACIEL, 2017). Apesar de sua importância, em função de sua recente adoção (2016), pouco se sabe sobre seus possíveis efeitos no comportamento empreendedor dos estudantes que participam das EJ's, lacuna teórica que estimula a realização de novos estudos.

Assim, considerando-se que as empresas júniores tem por propósito a promoção do empreendedorismo (LEITE; MACIEL, 2017), e que as características comportamentais empreendedoras podem influenciar as atitudes empreendedoras (KRÜGER; BÜRGER; MINELLO, 2018) e a intenção empreendedora (LIÑÁN; CHEN, 2009), torna-se possível se admitir que empresas júniores que apresentam maior nível de maturidade em seu modelo de gestão, tornam-se mais propensas a promover o comportamento empreendedor de seus membros.

Neste contexto, para a realização dessa pesquisa, busca-se responder a seguinte questão de estudo: **Qual a relação entre características comportamentais empreendedoras, intenção empreendedora e modelos de gestão?**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a relação entre a maturidade dos modelos de gestão das empresas júniores e o comportamento empreendedor de seus membros, investigado a partir das características comportamentais empreendedoras e da intenção empreendedora de seus membros. De forma mais específica, busca-se:

- a) identificar as características comportamentais empreendedoras predominantes na amostra analisada na pesquisa;
- b) diagnosticar a intenção empreendedora destes estudantes;
- c) verificar o nível de maturidade dos modelos de gestão das empresas júniores participantes do estudo; e,
- d) avaliar a relação entre a maturidade dos modelos de gestão das empresas júniores e o comportamento empreendedor de seus membros.

A pesquisa se justifica pela relevância do tema e as potenciais contribuições, teóricas e práticas, apresentadas a partir de seus resultados. O estudo avança na produção de novos conhecimentos, uma vez que acrescenta a literatura novas evidências sobre as características comportamentais empreendedoras predominantes em um grupo específico de alunos, membros de empresas júniores, de sua intenção para empreender, bem como da relação destas variáveis com o nível de maturidade dos modelos de gestão das empresas júniores em que estes estudantes participam.

Como contribuições sociais e práticas, a pesquisa fornece evidências que podem servir a gestores de empresas juniores e suas entidades, sobre os efeitos do nível de maturidade dos modelos de gestão adotados por EJ's na promoção (ou não) do comportamento empreendedor de seus membros. Também revelam em que condições ocorre a relação entre determinadas características comportamentais e a intenção empreendedora. A partir de tais informações, estas entidades podem promover ações no intuito de potencializar o comportamento empreendedor de seus membros. Tais motivações, estimulam a realização deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo estão expostos conceitos e teorias que sustentam e embasam este estudo. De acordo com Beuren (2008, p. 70), o capítulo do referencial teórico “é de fundamental importância para análise e interpretação de dados coletados, principalmente à interpretação, uma vez que ele busca relacionar os dados empíricos com a teoria”.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

Naturalmente as organizações nascem com o intuito de servir a sociedade dentro daquilo que elas se propõem, relacionando com as necessidades observadas no ambiente inserido. “Organização é a ordenação e o agrupamento de funções, a alocação de recursos e a atribuição de trabalho em um departamento para que as atividades possam ser realizadas conforme o planejado” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 109).

Todas as empresas, independente do seu tamanho ou foco, compartilham três características comuns. Em primeiro lugar, cada organização tem um propósito. O fim específico de uma organização é normalmente expresso por um objetivo ou um conjunto de objetivos que a organização espera realizar. Em segundo lugar, cada organização é composta de pessoas. Ela leva as pessoas a estabelecer a finalidade, bem como a executar uma variedade de atividades para tornar os objetivos uma realidade. Em terceiro lugar, todas as organizações desenvolvem uma estrutura sistemática que define as várias funções dos membros e que muitas vezes define limites aos seus comportamentos de trabalho. Isso pode incluir a criação de regras e regulamentos, dando a alguns membros responsabilidade de gestão sobre outros membros, formando equipes de trabalho ou redigindo descrições de cargos para que os membros da organização conheçam suas responsabilidades. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 5).

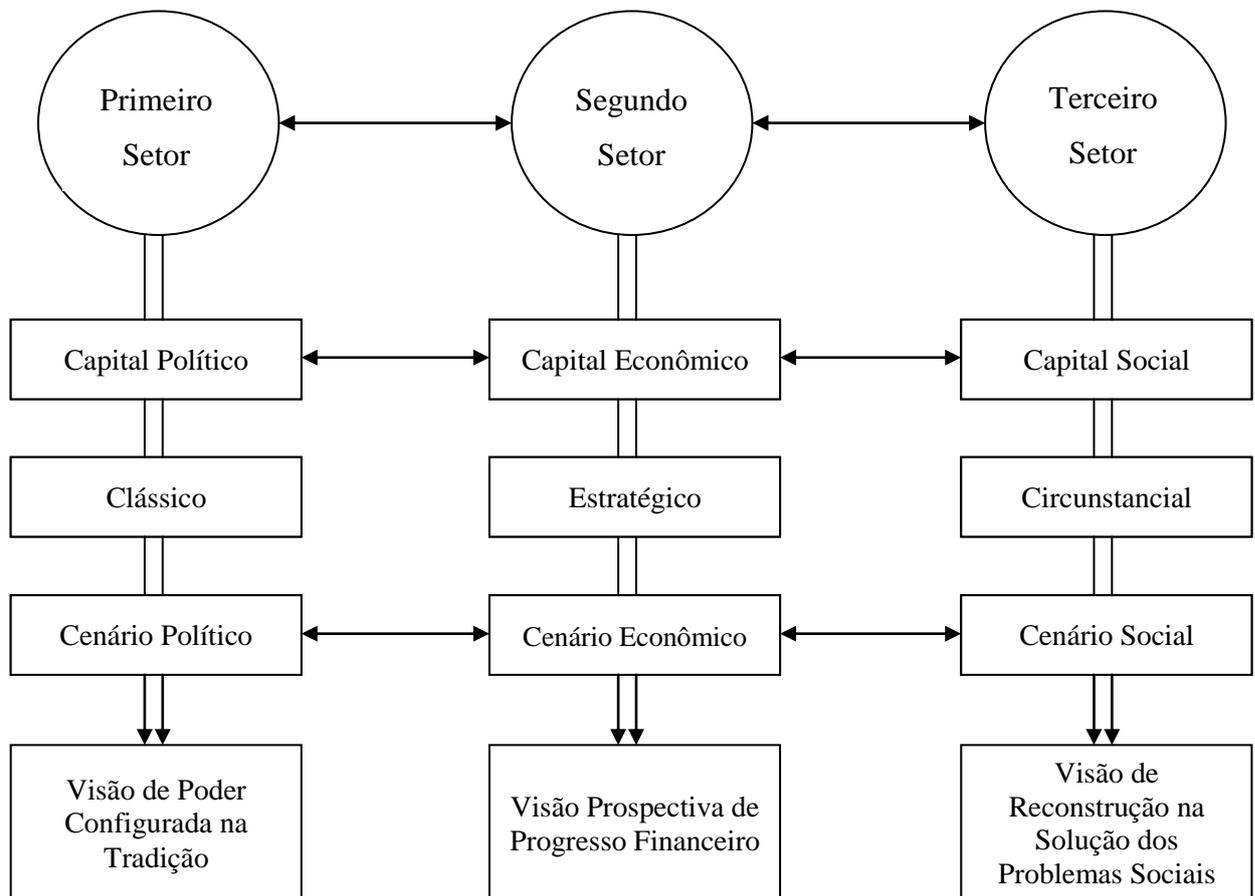
Organizações econômicas são entidades que criam, por meio de seus administradores, uma estrutura organizacional para o seu planejamento, desenvolvimento, organização e controle, além de produzirem todos os bens e serviços indispensáveis para a uma sociedade. Normalmente se guiam pela estrutura de um organograma, em que organizam e dividem funções, setores e departamentos para buscar uma melhor eficiência de gestão.

As organizações são divididas em três setores econômicos, que compreendem o Estado e governo, o mercado e capital privado, e as entidades da sociedade civil sem fins lucrativos. São o primeiro setor, o segundo setor e o terceiro setor, respectivamente.

A figura 1 relaciona os três setores, e Kother (2008, p. 40) conclui sobre a relação entre esses setores,

Os três setores (primeiro, segundo e terceiro) mantêm relações circunstanciais verticais e horizontais e entre eles existem, também, canais de comunicação circunstanciais que determinam o planejamento em razão do capital que os movem em realidades diferentes.

Figura 1 – Relações das comunicações circunstanciais



Fonte: Kother (2008, p. 41).

Ferreira (2015a) coloca que “como função básica do primeiro setor, ou estado, está a transferência de recursos entre todos os membros de uma sociedade a fim de trazer igualdade entre seus indivíduos”.

O primeiro setor – ou governo – é aquele que legitima e organiza suas ações através de poderes coercitivos distinguindo-se, por isso, dos demais setores. Sua atuação é limitada e regulada por um conjunto de leis, decretos, deliberações, etc., denominado de arcabouço legal, o que possibilita que suas ações sejam previsíveis a todos da sociedade. (ALMEIDA; ESPEJO, 2012, p. 9).

Basicamente o primeiro setor é responsável por realizar ações junto à população para garantir saúde, educação, segurança, cultura e o desenvolvimento da sociedade em geral.

Segundo Ferreira (2015b), o segundo setor é composto pelo mercado privado, em que corresponde à livre iniciativa e gira em torno do lucro, conhecido como setor produtivo da economia. Ferreira (2015b) faz uma colocação sobre o segundo setor,

Nos dias de hoje, o segundo setor remete às empresas privadas que atuam em nossa sociedade de forma produtiva, independentemente se esta realiza a venda de bens e produtos ou se presta algum serviço. Pela sua capacidade de criação de valor e de valores monetários, o segundo setor também é conhecido como setor produtivo. Diferente do Estado, o mercado privado possui capacidade criativa para atender de forma rápida e adequada as diversas necessidades que nós possuímos, seja no quesito de transporte, comunicação, alimentação, segurança e muitos outros setores. O mercado, em suma, atende de forma mais rápida e eficiente os problemas da sociedade, ocupando muitas vezes o espaço que, de praxe, seria do setor público como saúde e educação privada, por exemplo.

Resumindo, no segundo setor encontram-se todas aquelas organizações que estão legalmente constituídas e possuem a geração de lucros como meta.

Por fim, o terceiro setor abrange as entidades da sociedade civil. Ele pode ser entendido como uma combinação dos dois primeiros setores, ou até mesmo aquele setor que promove ações que o poder público deveria estar executando, sejam ações educativas, culturais, esportivas, de segurança, na área da saúde, entre outras.

Para Albuquerque (2006, p. 19), as organizações que compõem o denominado terceiro setor têm características comuns, que se manifestam tanto na retórica como em seus programas e projetos de atuação:

Fazem contraponto às ações do governo: os bens e serviços públicos resultam da atuação do estado e também da multiplicação de várias iniciativas particulares.  
 Fazem contraponto às ações do mercado: abrem o campo dos interesses coletivos para a iniciativa industrial.  
 Dão maior dimensão aos elementos que as compõem: realçam o valor tanto político quanto econômico das ações voluntárias sem fins lucrativos.  
 Projetam uma visão integradora da vida pública: enfatizam a complementação entre ações públicas e privadas.

As entidades do terceiro setor geralmente possuem alguma ligação com a filantropia, não sendo uma regra geral, mas em sua maioria prezam pelo bem-estar da humanidade, agindo com responsabilidade social. Segundo Ferreira (2015c),

O terceiro setor busca, como um todo, otimizar de forma organizada a sociedade e suas falhas que não podem ser corrigidas pelos outros dois setores, seja por desinteresse do poder público ou por sua incapacidade ou ainda pela falta de interesse do setor privado, que não vê uma fonte de lucros na resolução de determinado problema.

Como exemplos de entidades pertencentes ao terceiro setor existem as fundações, as entidades beneficentes, os fundos comunitários, as entidades sem fins lucrativos, as Organizações Não Governamentais – ONG’s, empresas doadoras, pessoas físicas, a imprensa, partidos políticos, igrejas, empresas juniores, entre outros (AMARAL, 2013).

A contabilidade para entidades do terceiro setor também é um pouco diferente, segue a regra geral, mas existem alguns pontos que devem ser observados na elaboração de suas demonstrações contábeis. Conforme o Instituto dos Auditores Independentes do Brasil - IBRACON (2016),

As demonstrações contábeis das entidades do Terceiro Setor devem seguir os princípios da Lei 6.404/1976, com apenas algumas alterações na nomenclatura de algumas contas patrimoniais e de resultado, por exemplo de “Patrimônio Líquido” para “Patrimônio Social”, e de “lucro ou prejuízo do exercício” para “superávit ou déficit do exercício”. As sociedades do Terceiro Setor deverão elaborar suas demonstrações financeiras, de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade, portanto, são obrigadas a elaborarem o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Superávit ou Déficit do Exercício, a Demonstração das Mutações Do Patrimônio Social, a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e as Notas Explicativas. Através destes demonstrativos contábeis é possível identificar a origem dos recursos e sua correta aplicação, dando uma maior confiabilidade às organizações do Terceiro Setor.

Observadas as legislações sobre a imunidade e a isenção dessas entidades, é importante colocar que a imunidade decorre de norma constitucional que impõe vedações de diversas naturezas ao poder público, no que diz respeito à instituição, majoração, tratamento desigual, cobrança de tributos, entre outras limitações (BONE, 2016). Enquanto a isenção é a inexistência temporária do tributo, e deve estar prevista em lei e com a ocorrência do fato gerador, a imunidade tem caráter permanente, somente podendo ser mudada com a alteração da constituição federal (do Ó, 2016). “A isenção é temporária, ou seja, já na sua concessão pode-se delimitar prazo de vigência e decorre de lei” (PORTAL CFC, 2015, p. 61).

As empresas juniores fazem parte do terceiro setor da economia brasileira, pois, conforme já demonstrado, estas não possuem o lucro como objetivo. Atuam de maneira a desenvolver pessoal e profissionalmente os membros que delas fazem parte e também cumprir um papel de cunho social para a comunidade, possuindo assim fins sociais e educacionais.

As EJ’s se enquadram no terceiro setor da economia, pois estão no setor privado (portanto não são do primeiro setor) e não têm por fim último o lucro (excluindo-se do segundo setor). Dessa forma, acabam por ter reduzidos custos operacionais e de tributação, podendo oferecer serviços de qualidade a um custo baixo (CUNHA; CALAZANZ, 2011, p. 7).

A finalidade da empresa júnior deve estar definida em estatuto como fomentar o empreendedorismo de seus associados (BRASIL JÚNIOR, 2003).

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Entende-se o empreendedorismo como um processo de iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes. Esse termo está sendo bastante difundido no ambiente empresarial, por muitas vezes por estar ligado a criação de empresas ou produtos novos (SILVA; ANDRADE, 2015).

O empreendedorismo está relacionado a riscos e inovações, a novas ideias e em busca do sucesso empresarial e realização pessoal.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. Antes disso, praticamente não se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas (DORNELAS, 2008, p. 10).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 94) citam características de um ambiente empreendedor:

- A organização opera nas fronteiras da tecnologia.
- Novas ideias são estimuladas.
- Incentivo para a tentativa e erro.
- Fracassos são permitidos.
- Sem parâmetros de oportunidade.
- Recursos disponíveis e acessíveis.
- Abordagem de equipe multidisciplinar.
- Horizonte de longo prazo.
- Programa de voluntariado.
- Sistema de recompensa adequado.
- Patrocinadores e defensores disponíveis.
- Apoio da alta administração.

A “essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios” (FILION, 1999, p. 7).

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal (SEBRAE, 2007, p. 15).

“O termo empreendedorismo aponta para a execução de planos ou impulsos para a realização de um negócio ou para a introdução de uma inovação de gestão numa organização já estruturada” (CAMARGO; FARAH, 2010, p. 22).

A maneira como é gerida uma empresa júnior, desde sua ideia, criação, desenvolvimento, e consolidação, mostra características empreendedoras em diversos sentidos. De acordo com SEBRAE (2007), observando o modo como agem, as características dos empreendedores são as seguintes:

- a) Iniciativa: agir espontaneamente antes de ser forçado pelas circunstâncias;
- b) Busca de oportunidades: reconhecer e saber aproveitar oportunidades novas e pouco comuns, precisa estar atento e capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece;
- c) Persistência: não desistir diante das dificuldades encontradas, nunca deixar de ter esperança e lutar para ver seus projetos realizados;
- d) Busca de informação: valorizar a informação e buscá-la pessoalmente para elaborar um plano ou tomar decisões, buscar conhecimentos em livros, cursos ou até mesmo com pessoas que tenham experiência no setor;
- e) Preocupação com a alta qualidade do trabalho: interesse em manter um alto nível de qualidade nos produtos ou serviços prestados;
- f) Eficiência: preocupação em reduzir o custo, os recursos necessários e o tempo para realizar as tarefas;
- g) Autoconfiança: acreditar na própria habilidade e capacidade;
- h) Persuasão: habilidade de convencimento diante dos demais;
- i) Uso de estratégias de influência: tendência a pensar e definir formas para influenciar os demais;
- j) Reconhecimento das próprias limitações: admitir suas limitações aprendendo com os próprios erros;
- k) Comprometimento com os contratos de trabalho: comprometimento pessoal para cumprir contratos firmados;
- l) Assertividade: apresentar os problemas aos outros de forma direta e tomar decisões fortes no papel de oposição;
- m) Monitoramento: acompanhamento do trabalho dos outros para assegurar que o trabalho satisfaz as expectativas relativas a procedimento, planejamento e qualidade;
- n) Perícia: experiência ou capacitação prévia em áreas relacionadas ao próprio negócio, pois quanto mais dominar o ramo em que atua, maiores serão as chances de êxito;
- o) Planejamento Sistemático: uso de análise lógica para desenvolver planos específicos para a tomada de decisões;
- p) Resolução de problemas: habilidade para mudar de estratégia quando se torna necessário identificar novas soluções para os problemas.

Assim, a empresa júnior costuma ser um ambiente parecido com um laboratório, onde os membros que dela fazem parte possuem certa liberdade para realizar todas as operações da empresa, e muitas vezes ficam suscetíveis a erros. Todo esse ambiente de incerteza já é proposital, tendo em vista que é uma forma de propagar o empreendedorismo dentro da instituição a qual essa empresa júnior é vinculada.

### 2.2.1 Empresa júnior

A Empresa Júnior é uma associação civil, sem fins lucrativos e com fins educacionais, apartidária e formada exclusivamente por alunos com vínculo em instituições do ensino superior.

No Brasil, o conceito de empresa júnior chegou em 1987, através do Sr. João Carlos Chaves, diretor da câmara de comércio franco-brasileira. A primeira empresa criada foi a Júnior GV da escola de administração de empresas da Fundação Getúlio Vargas em 1989. Em 1990, existiam sete empresas, que se uniram para fundar, no mês de junho, a FEJESP (Federação das Empresas Juniores do Estado de São Paulo). Os seus principais objetivos eram: representar as empresas juniores federadas, manter as empresas fiéis e coerentes ao conceito inicial e garantir a unidade do movimento (SILVA, 2014, p. 10).

Conforme o art. 2º da lei n. 13.267 de 6 de abril de 2016 (BRASIL, 2016),

Considera-se empresa júnior a entidade organizada nos termos desta Lei, sob a forma de associação civil gerida por estudantes matriculados em cursos de graduação de instituições de ensino superior, com o propósito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento acadêmico e profissional dos associados, capacitando-os para o mercado de trabalho.

Essas associações são geridas pelos próprios membros que dela participam, em sua maioria com a supervisão e o auxílio de um ou mais professores orientadores.

As EJ's se enquadram no terceiro setor da economia, pois estão no setor privado (portanto não são do primeiro Setor) e não têm por fim último o lucro (excluindo-se do segundo setor). Dessa forma, acabam por ter reduzidos custos operacionais e de tributação, podendo oferecer serviços de qualidade a um custo baixo (CUNHA; CALAZANZ, 2011, p. 7).

Conforme Silva (2014, p. 10), “uma empresa júnior pode ser definida como a entidade de fins educativos não lucrativos composta por estudantes vinculados a uma instituição de ensino com o fim de simular uma atividade empresarial e desenvolver o empreendedorismo”.

Segundo Richardson (2017), as empresas juniores contemplam as necessidades de três clientes principais:

Os alunos: Que se utilizam da interação entre os membros da empresa e da troca de conhecimento e experiências para se desenvolverem pessoal, profissional e academicamente.

As empresas: Que se beneficiam com os projetos desenvolvidos pelos alunos, cujas características são a alta qualidade dos trabalhos, garantida pela orientação dos

professores, e o baixo investimento, uma vez que as empresas juniores não visam o lucro. Assim, as empresas conseguem bons projetos a um custo muito baixo. As universidades: Que são favorecidas pelo retorno em imagem institucional, garantido pela divulgação que as Empresas Juniores necessariamente fazem ao seu nome. As Universidades que investem nas Empresas Juniores têm o retorno de imagem e, também, um retorno no que diz respeito à atração de novas parcerias, alunos e clientes (no caso de prestação de consultorias etc).

O objetivo principal de uma empresa júnior é oferecer aos seus membros uma vivência prática dos conteúdos aprendidos dentro da sala de aula, além de proporcionar uma vivência empresarial e fomentar o empreendedorismo dentro das universidades.

As empresas juniores apresentam-se como uma alternativa promissora por duas razões: primeiro, por viabilizarem a integração entre o aprendizado teórico e a prática, permitindo refletir sobre o substrato teórico que dá sustentação ao curso, e segundo, por garantir que a experiência profissional possa ser vivenciada ainda no processo de formação (GONDIM, 2002, p. 306).

Silva e Andrade (2015, p.2) afirmam que “o aluno que participa do movimento de empresa júnior enriquece sua graduação e inicia a carreira profissional com uma valiosa experiência de gestão, empreendedorismo e consultoria”.

Conforme Cunha e Calazans (2011, p. 7),

As empresas juniores são criadas somente por alunos de graduação de uma Instituição de Ensino Superior (IES) e devem ser sempre ligadas a um ou mais cursos de graduação. A gestão de uma EJ é feita pelos próprios alunos. A empresa júnior não constitui em si uma pessoa jurídica específica. No Brasil as empresas juniores de forma associada têm buscado um entendimento de que a EJ estaria mais próxima de ser uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

Pode-se verificar que empresas juniores são formadas por membros, estes que se equiparam a associados ou colaboradores da empresa. Dentro dessas organizações também existe hierarquia, para um melhor desenvolvimento e organização das atividades. Então existe uma diretoria executiva formada por membros, estes eleitos por meio de voto direto em assembleia geral, que lideram os demais membros e a empresa como um todo.

Todos os membros destas empresas juniores são alunos vinculados a uma instituição de ensino superior e amparados pela lei do serviço voluntário, Lei n. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998 (BRASIL, 1998), que cita em seu art. 1º,

Considera-se serviço voluntário, para os fins desta Lei, a atividade não remunerada prestada por pessoa física a entidade pública de qualquer natureza ou a instituição privada de fins não lucrativos que tenha objetivos cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de assistência à pessoa.

Os membros dessas associações, no caso as empresas juniores, são voluntários e, portanto, não exercem tal atividade mediante remuneração, tampouco possuem qualquer vínculo empregatício nem obrigação trabalhista com tal organização. São prestadores de serviço voluntário e para isso é celebrado um termo de adesão ao serviço voluntário entre ambas as partes. Assim, espera-se que ao ingressar em uma empresa júnior, seus membros possam desenvolver características e comportamento empreendedor.

### 2.2.2 Características empreendedoras

Entre os autores que buscaram estudos acerca das características comportamentais empreendedoras, David McClelland ganhou destaque, pois foi um dos primeiros estudiosos a usar as teorias da ciência comportamental para realizar estudos de cunho empírico sobre a motivação para empreender. Allemand (2007, p. 3) fala sobre a teoria empreendedora de David McClelland,

Segundo o Psicólogo David McClelland, uma pessoa empreendedora, por sua teoria, é aquela que utiliza com certa frequência e certa intensidade, as CCE's (Características Comportamentais Empreendedoras). Cada uma das dez CCE's é composta de três comportamentos.

Os estudos científicos que analisam o comportamento empreendedor procuram dimensionar comportamentos, ações e atitudes que o diferenciem do ser humano "normal" estruturando características pessoais de sucesso que norteiam aqueles que desejam trabalhar por conta própria.

McClelland (1987), citado por Krüger, Pinheiro e Minello (2017, p. 1), trabalhou durante anos acerca das características comportamentais empreendedoras.

Os estudos de McClelland foram aprimorados em 1982, onde a USAID (Agência para o Desenvolvimento Internacional das Nações Unidas), a Management Systems International (MSI) e a McBeer&Company, empresa de consultoria de McClelland, iniciaram um projeto para estudos mais abrangentes acerca das características comportamentais empreendedoras. O projeto iniciou a partir de um estudo em 34 países, onde foram identificadas diversas características comportamentais empreendedoras, comuns aos empreendedores de sucesso. Estes estudos iniciais trouxeram 20 características comportamentais empreendedoras agrupadas em três grupos: sucesso, afiliação e poder (MCCLELLAND, 1987). Os estudos foram modificados durante o final de 1985 e início de 1986, e as características foram reduzidas para dez características comportamentais empreendedoras.

O modelo de análise das características comportamentais empreendedoras desenvolvidas por McClelland (1987) é o selecionado para a realização desta pesquisa. Este modelo avalia o comportamento empreendedor a partir de dez características básicas, sendo

estas: busca de oportunidades e iniciativa, correr riscos calculados, persistência, exigência de qualidade e eficiência, comprometimento, busca de informações, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, persuasão e redes de contato, e independência e autoconfiança. Este modelo tem sido amplamente utilizado em pesquisas desenvolvidas sobre este tema (KRÜGER; BÜRGER; MINELLO, 2018; KRÜGER, MINELLO, PORTO, 2018). O quadro abaixo descreve e define cada uma das dez características.

Quadro 1 – Características comportamentais empreendedoras e comportamentos

CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS	COMPORTAMENTOS
Realização	Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes de forçado pelas circunstâncias; age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; e aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio e obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; e coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; e faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; age de modo a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; e desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; e esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca, em primeiro lugar, a boa vontade a longo prazo acima do lucro a curto prazo.
Planejamento	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; e consulta especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; define metas de longo prazo, claras e específicas; e estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e as mudanças circunstanciais; e mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
Poder	Persuasão e redes de contato	Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; e age para desenvolver e manter relações comerciais.
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; e expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.

Os estudiosos Liñan e Chen (2009) também buscaram conhecimento acerca do comportamento empreendedor, com foco principal na intenção empreendedora. Eles construíram um Questionário de Intenção Empreendedora (QIE), testado e validado em uma amostra de 519 estudantes de dois países Espanha e Taiwan, utilizando os componentes de normas subjetivas, intenção empreendedora, percepção de controle sobre o comportamento e atitudes em relação ao empreendedorismo.

Existem diversos estudos que falam das competências empreendedoras de um indivíduo como mais um nível dentro das características empreendedoras do mesmo. O termo competência tem como origem a palavra *competentia*, do latim, que significa qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, de fazer determinada coisa com capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade (CARDOSO; RICCIO, 2010, p. 355).

Segundo Mamede e Moreira (2005, p. 4), “a competência empreendedora pode ser tratada tanto como competência do indivíduo quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”. Nassif, Andreassi e Simões (2011, p. 38) falam sobre competência,

“Pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas”.

Para Zabala e Arnau (2010, p. 40), “a competência consistirá na intervenção eficaz dos indivíduos nos diferentes âmbitos da vida, mediante ações, as quais mobilizam componentes atitudinais (ser), procedimentais (saber fazer) e conceituais (saber) de maneira interrelacionada”. Lenzi (2008, p. 46) afirma que “assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora”.

Pode-se verificar que “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Especialistas do mundo todo buscam formas de esclarecer o comportamento humano, e as características que compõem um indivíduo.

Este estudo busca contribuir com esta discussão, tendo como elemento principal o empreendedor, sendo este os estudantes que participam de empresas juniores. Neste caso, busca-se além de promover a identificação das características comportamentais empreendedoras destes indivíduos, inferir sobre sua intenção empreendedora.

### 2.2.3 Intenção empreendedora

Entende-se por intenção empreendedora o nível de vontade que um indivíduo tem de empreender, neste caso, abrir uma empresa. A intenção empreendedora é definida como uma projeção pessoal de ações e metas futuras a serem implementadas para se desenvolver o próprio negócio (FINI et al., 2009).

De acordo com Ajzen (1991), citado por Couto, Mariano e Mayer (2010, p. 4), as intenções compreendem os fatores motivacionais que influenciam o comportamento, são indicadores do quão forte é a vontade de tentar, de quanto esforço o indivíduo pretende exercer para manifestar um comportamento. Como regra geral, quanto mais forte a intenção em manifestar um comportamento, mais propenso a realizar este comportamento o indivíduo estará (AJZEN, 1991, apud COUTO; MARIANO; MAYER, 2010, p. 4).

Carvalho e Gonzáles (2006, p. 44) afirmam que,

Podemos então considerar que a concretização da ideia de criar uma nova empresa é precedida pela intenção, a qual por sua vez pode ser planeada durante algum tempo, porém, em alguns casos a intenção é formada no momento antes de se concretizar a ideia, e noutros casos, a intenção nunca coincide com a realização do comportamento.

Apesar de existirem diversos estudos acerca do empreendedorismo, todos convergem e são relacionados à criação e à transformação, diretamente ligados à intenção de um indivíduo em empreender, criar algo novo, transformar algo já existente.

Neste estudo, busca-se, além de compreender a intenção para empreender dos estudantes que participam de empresas juniores, avaliar a influência que as empresas juniores exercem em seu comportamento empreendedor. Variáveis que serão observadas a partir do modelo de gestão adotado por estas entidades.

## 2.3 MODELO DE GESTÃO DAS EMPRESAS JUNIORES

Quando se fala em modelo de gestão, ele deve ser comparado e analisado dentro da realidade de uma empresa júnior, a qual possui uma rotatividade muito maior que uma empresa sênior. Uma gestão madura deve, acima de tudo, demonstrar eficácia no desenvolvimento de suas atividades, em que eficácia nada mais é do que o efeito de uma ação relacionado com os objetivos pretendidos, ou seja, alcançar o resultado pretendido através de uma ou mais ações.

Para determinar um modelo de gestão, Oliveira e Silva (2006, p. 400) citam que “o nível de incompatibilidade de metas, diferenciação, interdependência e conflito em torno de recursos limitados determinam o uso de um modelo racional ou político de comportamento dentro da organização para alcançar as metas”.

Schermerhorn Jr, Hunt e Osborn (1999, p. 165) citam as contribuições sociais das organizações,

As organizações não funcionam num vácuo social, elas refletem as necessidades e os desejos da sociedade em que atuam. As metas sociais refletem as contribuições que a organização pretende dar à sociedade em geral. As organizações normalmente têm uma função social específica ou satisfazem uma necessidade permanente da sociedade. As contribuições sociais formam uma base que permite que as organizações empreguem recursos, pessoas, mercados e produtos.

As empresas juniores cumprem um importante papel social, pois oferecem à sociedade uma prestação de serviços ou venda de produtos com um valor abaixo do mercado. Essas organizações em sua maioria são instaladas dentro das instituições de ensino superior, não possuem mão de obra assalariada e têm imunidade de alguns impostos. Tudo isso contribui para oferecer o melhor custo benefício aos seus clientes.

Considerando o modelo de gestão, Sertek (2006, p. 20) diz que,

Como característica ou tendência geral, verificamos que as organizações são mais planas, logo com menos níveis hierárquicos, porque há maior demanda por pessoas com capacidade de gestão de pequenos grupos e com conhecimentos e habilidades para desenvolver trabalhos em equipe. Sendo que disso, podemos deduzir a necessidade das organizações possuírem maior potencial de coordenação de atividades entre os seus colaboradores.

Por mais que exista hierarquia dentro de uma EJ, para haver uma liderança que norteie os demais membros, sua gestão é voltada para o desenvolvimento de todos, o que significa que todos os membros participam e estão diretamente ligados aos resultados da empresa.

“Os modelos de gestão e de estrutura devem contribuir para a flexibilidade e o envolvimento dos funcionários, bem como atender ao requisito de minimização de controles e maximização da responsabilidade pessoal” (SERTEK, 2006, p. 20).

É de suma importância ter um modelo de gestão como base para a organização de ações e desenvolvimento de processos dentro de uma empresa júnior, pois esta também possui metas tanto internas, quanto externas, que são as metas dos entes representativos destas organizações. Neste contexto, uma das principais características do modelo de gestão adotado por empresas juniores é o planejamento de suas ações.

### 2.3.1 Planejamento

As organizações mais desenvolvidas utilizam de planejamento como a ferramenta-chave para o sucesso do seu negócio. Seja no âmbito estratégico, financeiro, pessoal ou organizacional, ter ações previamente planejadas é uma competência de gestão que pode ter um papel fundamental no processo de tomada de decisão.

A tomada de decisão organizacional é formalmente definida como o processo de identificação e solução de problemas. O processo contém dois estágios principais. No estágio de identificação do problema, a informação sobre as condições ambientais e organizacionais é monitorada para determinar se o desempenho é satisfatório e para diagnosticar a causa das falhas. O estágio de solução do problema se dá quando os caminhos alternativos de ação são considerados e uma alternativa é selecionada e implementada (DAFT, 2006, p. 372).

Para Stoner e Freeman (1999, p. 182) a tomada de decisão é o “processo de identificar um problema específico e selecionar uma linha de ação para resolvê-lo”. Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 73), falam da diferença de planejamento formal e informal,

No planejamento formal, metas específicas são formuladas, registradas por escrito e disponibilizadas para outros membros da organização. Além disso, existem programas de ação específicos no planejamento formal para definir o caminho para se alcançar cada objetivo. Muitos gestores se envolvem em planejamento informal. Eles têm planos na cabeça, mas nada por escrito e há pouco ou nenhum compartilhamento desses planos com os outros. Isso provavelmente ocorre com mais frequência nas pequenas empresas, nas quais o gestor, que muitas vezes é o proprietário, tem uma visão de onde quer ir e como chegar lá.

De maneira geral, o planejamento de uma organização pode ser avaliado sob três perspectivas, sendo: estratégico, tático e operacional.

#### 2.3.1.1 Planejamento estratégico

Uma das ferramentas mais utilizadas para buscar a excelência no sistema de gestão é a utilização do Planejamento Estratégico – PE.

O planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados. Ele somente atinge sua eficácia máxima quando entendido e realizado por todas as pessoas da organização em um mutirão permanente e orquestrado (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.20).

As organizações fazem cada vez mais uso do PE para o desenvolvimento de suas atividades, pautado em planos de ações e divisões em setores das organizações, sempre buscando atingir um macro objetivo. O PE tornara-se amplamente aceito como a importante tarefa de traçar os rumos da empresa a longo prazo (PORTER, 1947).

Oliveira (2006, p. 17) conceitua planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

No caso das empresas juniores, o PE está associado as diretrizes de gestão estabelecida pelos administradores da entidade.

### *2.3.1.2 Planejamento tático*

Uma organização, em sua grande maioria, é segregada por departamentos, e para um melhor desenvolvimento destes, e correlacionando com a empresa como um todo, surge o Planejamento Tático – PT como uma metodologia administrativa.

Oliveira (2006, p. 18) fala que o planejamento tático,

É a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

O planejamento tático é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Costuma-se dizer que o planejamento tático é aquele que viabiliza o que foi sinalizado no planejamento estratégico. Este planejamento se materializa através de ações que são traçadas dentro das áreas das empresas juniores, com foco no alcance do objetivo principal da empresa.

### 2.3.1.3 Planejamento operacional

Para o melhor desenvolvimento das operações de uma organização, surge o Planejamento Operacional – PO. Ele busca otimizar o processo de controle e desenvolvimento dos níveis inferiores da estrutura hierárquica de uma organização.

“Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.” (OLIVEIRA, 2006, p. 19).

Este tipo de planejamento é o mais baixo em níveis hierárquicos de uma organização, isso também significa que ele é mais flexível e direcionado a curto prazo. Assim, nas empresas juniores, ele focalizará o imediato, o presente da organização, onde na maioria dos casos é realizado pelos membros com atribuições operacionais da entidade.

### 2.3.2 Clusterização

Apesar de adotar o planejamento como uma metodologia para a sua gestão, as empresas juniores diferem em suas habilidades para estruturar o seu sistema de gestão. Por esta razão, apresentam diferentes níveis de maturidade em gestão organizacional. O modelo de gestão a ser adotado pelas empresas juniores é determinado por seus membros e os administradores da entidade, sendo utilizado para orientar as ações a serem desenvolvidas e para viabilizar o alcance dos objetivos da entidade.

Em 2015 a Brasil Júnior, de forma co-criada e participativa com todos os elementos que compõem o MEJ no Brasil, realizou a revisão de seu planejamento estratégico trienal, criando diretrizes e metas a serem alcançadas. Então, a partir do ano de 2016, foi criado um ranking, uma clusterização, que representa os níveis de maturidade em que cada empresa júnior se encontra. Esta clusterização é estabelecida a partir do nível de maturidade do modelo de gestão adotado pelas empresas juniores (BRASIL JÚNIOR, 2018).

Leite e Maciel (2017, p. 5) explicam as etapas do estudo para a criação dos clusters:

1. Distribuição de EJ's qualitativamente;
2. Estudo quantitativo;
3. Definição de um índice;
4. Taxas de crescimento por cluster;
5. Projeções.

Esse agrupamento de EJ's por níveis busca facilitar a identificação dos desafios (dores) de cada empresa júnior e direcionando todas para um mesmo foco. Tal foco é o objetivo estratégico da EJ, que está engajado à macro estratégia da rede como um todo, em que o primeiro passo é o alcance das metas estipuladas pela própria EJ.

Atualmente essa classificação é composta por cinco grupos (clusters), no qual existem desafios (dores) específicas para cada um desses pilares, assim como uma evolução do grau de dificuldade e complexidade de cada cluster (LEITE; MACIEL, 2017).

O primeiro grupo é o cluster um. É o nível iniciante do ranking. Neste setor estão todas as empresas juniores recém criadas, com seu desenvolvimento ainda em passos lentos, e demais EJ's com baixo nível de maturidade em gestão. O objetivo desse cluster é validar o modelo de negócio.

A EJ deve garantir um recrutamento sustentável de membros (pessoas), entender com clareza em qual mercado está inserida, quem são seus clientes e o que ela vende, validado, assim, seu portfólio de produtos através da realização de projetos (mercado), além de possuir o mínimo de organização das tarefas para alcançar estes resultados (execução) (LEITE; MACIEL, 2017, p. 7).

O segundo grupo consiste naquelas empresas juniores que estão vendendo seu portfólio de produtos ou serviços e obtendo lucros por meio de seus projetos. Aqui, entende-se que a EJ já passou do primeiro estágio, que é validar seu portfólio de projetos, que ela possui um processo de seleção de membros e que estes estão capacitados para a execução dos projetos oferecidos pela empresa. O propósito desse grupo é garantir recursos para escalar projetos. Leite e Maciel (2017, p. 8) conceituam o cluster dois:

A EJ deve aumentar a efetividade de negociação e a lucratividade dos seus projetos bem como se preocupar em medir a satisfação dos seus clientes (mercado). Além disso, a EJ precisa organizar, de uma melhor forma, seus processos (execução) e reduzir o *turnover* de membros (pessoas).

Já o terceiro cluster compreende as EJ's que passaram pelos dois primeiros níveis de maturidade, e que buscam evolução constante no seu modelo de negócio. Esta aglomeração busca maximizar eficiências para escalar modelo de negócio (LEITE; MACIEL, 2017).

A EJ deve estruturar uma estratégia de longo prazo para saber o que irá realizar nos próximos períodos, de forma que seja focada em mais e melhores projetos, seguindo a nova estratégia da rede (execução). Ainda, deve aumentar a taxa de ocupação de seus membros – empresários juniores ocupando cada vez mais seu tempo realizando projetos (pessoas) – e melhorar seus processos de venda, obtendo mais efetividade nas negociações e clientes fidelizados (mercado) (LEITE; MACIEL, 2017, p. 9).

Passado o terceiro estágio, agora estas entidades ingressam nos níveis mais altos dessa hierarquização acerca da maturidade na gestão. O quarto grupo está preocupado na consolidação da gestão de uma empresa júnior. Seu objetivo é gerenciar recursos de forma inteligente.

Leite e Maciel (2017, p. 10) conceituam o cluster quatro:

A EJ deve consolidar o seu sistema de gestão, mantendo as estruturas cada vez mais enxutas, evitando burocratização desnecessária afim de não perder qualidade e prazos de projetos (execução). Também deve gerenciar seus recursos (tempo, dinheiro e pessoas), reduzindo as lacunas entre um projeto e outro para que a demanda total consiga ser suprida pelos membros (pessoas). Por fim, deve observar seu portfólio de produtos e conseguir pensar, de forma estratégica, no que a EJ é melhor, gastando menos energia, priorizando produtos e escolha de demandas (mercado).

A quinta e última segregação é o ponto em que a EJ é considerada um paradigma dentro do movimento. Neste momento a EJ alcança o nível mais alto de maturidade. Assim, entende-se que ela cumpriu com os objetivos dos clusters anteriores e está em busca da estratégia deste grupo, que é consolidar cultura empreendedora.

Por fim, a EJ deve procurar inovar em seu modelo de negócio, abarcando novos nichos de mercado e atendendo a novas demandas existentes (mercado). Ainda, deve se preocupar em possuir uma cultura forte, documentada e conhecida por todos, buscando conhecer a sua trajetória e as pessoas que por ela passaram. Deve, também, desenvolver uma estrutura de governança corporativa (pessoas). Neste ponto, a EJ precisa rever seus processos e estruturas, de maneira que não fiquem arcaicos devido as grandes mudanças, conseguindo acompanhar as inovações da organização (execução). (LEITE; MACIEL, 2017, p. 9).

Estar no cluster cinco não significa que a EJ seguirá nele, e nem que ela possui as dores (desafios) deste grupo, pois essa clusterização é indicada conforme seus resultados quantitativos a partir de quatro índices fundamentais, que são: projetos, faturamento, tempo médio de projetos e número de membros. Já as dores de cada empresa júnior é uma avaliação qualitativa da situação da mesma, possibilitando que uma EJ possua dores de um cluster diferente do que ela se encontra.

Contudo, empresas juniores que desenvolvem seu modelo de gestão e encontram-se nos níveis superiores de maturidade tornam-se mais suscetíveis ao alcance de novos objetivos estabelecidos, bem como a alcançar seus resultados. Sendo assim, tornam-se mais propensas a manterem-se nestes níveis de maturidade.

Leite e Maciel (2017) explicam que após todos os estudos realizados, foi criada uma fórmula quantitativa para mensurar o cluster de uma EJ. Ela é feita por meio da multiplicação

do tempo médio de projetos multiplicada pelo número de projetos, dividida pelo número de membros, e esse resultado é multiplicado pelo faturamento da empresa júnior.

Sendo assim, os resultados da análise proposta buscam encontrar uma forma proporcional de estabelecer a clusterização do nível de maturidade em gestão das empresas juniores, considerando suas eventuais diferentes. É neste contexto que se insere este trabalho.

Considerando-se que as empresas júniores tem por propósito a promoção do empreendedorismo (LEITE; MACIEL, 2017), e que as características comportamentais empreendedoras podem contribuir para esse comportamento (KRÜGER; BÜRGER; MINELLO, 2018) e a intenção empreendedora (LIÑÁN; CHEN, 2009) de seus membros, acredita-se que empresas juniores que apresentam maior nível de maturidade em seu modelo de gestão, possam ser mais propensas a promover o comportamento empreendedor de seus membros.

Assim, uma vez que não há evidências dos possíveis efeitos que a adoção de tais sistemas de gestão podem exercer sobre o comportamento dos membros destas entidades para empreender, busca-se com esta pesquisa investigar, qual a relação entre as características comportamentais empreendedoras, a intenção empreendedora e os modelos de gestão adotados por estas entidades. Tal motivação, estimula a realização deste estudo.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTO DA PESQUISA

Neste capítulo são expostas as características metodológicas e os procedimentos adotados para compor a estrutura deste estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos do estudo, a pesquisa tem como característica ser descritiva, pois demonstra a relação dos modelos de gestão dentro das empresas juniores com as características comportamentais empreendedoras dos membros. Gil (2010, p. 27) relata que a pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Todos os fatos do estudo foram observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do autor e com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis, razão pela qual esta pesquisa pode ser considerada descritiva.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi realizada por meio de levantamento, observando-se que se deseja saber o comportamento de uma amostra selecionada de sua respectiva população, por meio da coleta de dados e informações. Gil (2010, p. 35), afirma que o levantamento “caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. A técnica utilizada para a coleta de dados se deve pela população ser numerosa, impossibilitando um estudo detalhado e preciso de cada fenômeno em específico. O levantamento foi realizado com uso de questionário eletrônico.

O método utilizado para a análise dos dados possui uma abordagem quantitativa, devido ao emprego da quantificação na coleta de informações e no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Lima (2008, p. 27) indica que o objetivo da análise quantitativa é “realizar pesquisas cujo propósito está orientado pela necessidade de verificar hipóteses previamente formuladas e identificar a existência ou não de relações entre variáveis privilegiadas”. Este método prioriza apontar numericamente a frequência e a intensidade do comportamento empreendedor dos membros vinculados às empresas juniores participantes do estudo.

A seguir descreve-se a população e a amostra da pesquisa.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Considerando-se os objetivos estabelecidos para a pesquisa, o público alvo analisado neste estudo são estudantes de instituições de ensino superior - IES membros efetivos das empresas juniores federadas, filiadas à Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul - FEJERS. Estima-se que ao final do ano de 2018 as empresas juniores federadas à FEJERS contavam com um total de 560 (quinhentos e sessenta) membros efetivos, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Relação das empresas juniores

(continua)

<b>EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>MEMBROS</b>	<b>CURSO</b>
Açafrão Jr.	1	Gastronomia
Atena Jr.	11	Engenharia Civil
Automatiza Júnior	10	Engenharia de Controle e Automação
Base Júnior	18	Engenharia Civil
Caduceu Júnior	20	Ciências Contábeis
Catalisa	23	Engenharia Química
CEANUT	17	Nutrição
CincoLinha Jr.	6	Biotecnologia
CompAct Jr.	12	Engenharia da Computação
CPEn Jr.	12	Engenharia Química
Eali	19	Engenharia de Alimentos
EcoLógica Jr.	19	Engenharia Ambiental e Sanitária
EJECiv	15	Engenharia Civil
EJMinas	7	Engenharia de Minas
EJUCS	3	Ciências Contábeis
EME Jr.	11	Engenharia de Materiais
Empresa Jr. ESPM	12	Administração
Empresa Júnior IDE	13	Engenharia da Computação
Enfitec Júnior	11	Engenharia Física
EPR	25	Engenharia de Produção
Equilíbrio	12	Ciências Contábeis
F5 Júnior	10	Relações Internacionais
Fáisca Design Júnior	18	Design
Floresta Jr.	12	Engenharia Florestal
Global Jr.	8	Relações Internacionais
Hórus Júnior	16	Ciências Contábeis
ITEP Júnior	20	Engenharia de Produção
Mandala	16	Engenharia Ambiental
Motora Júnior	7	Engenharia Mecânica
Objetiva Jr.	18	Administração
OTMZA	17	Engenharia Mecânica
Petra Jr.	4	Geologia

Quadro 2 – Relação das empresas juniores

(conclusão)

<b>EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>MEMBROS</b>	<b>CURSO</b>
Phi	6	Engenharia Química
Projep Jr.	13	Engenharia de Produção
Projetar	6	Desenho Industrial
PS Júnior	30	Administração
Quimlabor Jr.	6	Química
Renova Jr.	3	Engenharia de Energia
Renove Jr.	10	Engenharia Sanitária e Ambiental
SGPampa	4	Engenharia de Produção
Sigma Jr	15	Estatística
Sinc	22	Engenharia Elétrica
TechVet Júnior	14	Medicina Veterinária
Visão Júnior	8	Administração

Fonte: adaptado de FEJERS (2019, p. 5).

O estudo trabalhou com a amostragem por acessibilidade, admitindo-se a dificuldade de se obter um elevado nível de respostas. Foi alcançado um total de 151 respondentes ao questionário aplicado eletronicamente, os quais voluntariamente decidiram participar da pesquisa. Sendo todas as respostas válidas, esta é a amostra analisada nesta pesquisa.

### 3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Para a realização do estudo foi estabelecido um constructo para a pesquisa. Neste momento são apresentadas individualmente as variáveis de mensuração do trabalho relacionadas ao instrumento utilizado para a obtenção de informações e a posterior análise dos dados. O Quadro 3 apresenta o constructo elaborado.

Quadro 3 – Constructo da pesquisa

(continua)

<b>Variável</b>	<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Referência</b>
Características Comportamentais Empreendedoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca de oportunidades e iniciativa</li> <li>- Correr riscos calculados</li> <li>- Persistência</li> <li>- Exigência de qualidade e eficiência</li> <li>- Comprometimento</li> <li>- Busca de informações</li> <li>- Estabelecimento de metas</li> <li>- Planejamento e monitoramento sistemáticos</li> <li>- Persuasão e redes de contato</li> <li>- Independência e autoconfiança</li> </ul>	Mansfield, et al. (1987)

### Quadro 3 – Constructo da pesquisa

		(conclusão)
Intenção Empreendedora	- Intenção Empreendedora	Liñán e Chen (2009)
Modelo de Gestão	- Clusterização adotada para ranquear as EJ's afiliadas	FEJERS (2019)

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira variável analisada na pesquisa compreende as características comportamentais empreendedoras. Estas são avaliadas a partir de um conjunto de questionamentos realizados, formados de 55 questões objetivas, sendo baseadas nas dez características comportamentais empreendedoras de McClelland (MANSFIELD et al., 1987). Para cada afirmativa apresentada, os participantes da pesquisa deveriam indicar, de acordo com uma escala Likert de 5 pontos (1 = nunca, 2 = raras vezes, 3 = algumas vezes, 4 = usualmente e 5 = sempre), como estes se descrevem neste momento de suas vidas. Assim, a escala utilizada avalia se tais características estão ou não presentes nos respondentes.

A segunda variável utilizada na pesquisa é a intenção empreendedora destes estudantes. Esta variável foi investigada a partir do questionário elaborado por Liñán e Chen (2009), sendo composto por seis questões objetivas. Para cada afirmativa apresentada, os participantes da pesquisa devem indicar, de acordo com uma escala Likert de 5 pontos (1 = nunca, 2 = raras vezes, 3 = algumas vezes, 4 = usualmente e 5 = sempre), como estes descrevem sua intenção para empreender. Assim, a escala utilizada avalia se tais características estão ou não presentes nos respondentes.

Por fim, a terceira variável selecionada para a pesquisa são os Modelos de Gestão adotados pelas empresas juniores em que os estudantes participantes da pesquisa atuam. Para a classificação do nível de maturidade dos modelos de gestão, utilizou-se a clusterização adotada pela FEJERS (2019), que ranqueia cada uma das entidades federadas, considerando o nível de maturidade de seu modelo de gestão, que varia entre 1 a 5, sendo que modelos classificados de nível quatro e cinco apresentam maturidade elevada, uma vez que encontram-se consolidados nestas organizações (LEITE; MACIEL, 2017).

Adicionalmente, foram incluídas questões para a caracterização dos respondentes da pesquisa, sendo estas: sexo, idade, semestre em que está estudando, tempo de permanência (participação) nas Empresas Juniores. O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados é apresentada em Anexo A neste trabalho.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Em primeiro momento foi elaborado um instrumento de pesquisa (Anexo). Posteriormente, o mesmo foi utilizado para coleta de dados. Neste caso foi elaborado um questionário por meio do aplicativo de administração de pesquisas *Google Forms*. O questionário possui um total de 68 perguntas, sendo 55 perguntas acerca das características empreendedoras de um indivíduo, seis perguntas que avaliam intenção empreendedora e outras sete questões para a identificação do modelo de gestão adotado pelas EJ's e a caracterização da amostra analisada na pesquisa.

Um pré-teste foi realizado junto a dois professores oriundos da UFSM e três estudantes que já participaram de uma empresa júnior, com cargos de gestão, para verificar a estrutura do questionário elaborado e sua compreensibilidade. Neste processo foram analisadas todas as perguntas colocadas no formulário, verificada a compreensibilidade dos leitores em relação as questões de pesquisa e verificado se este seria capaz de atender aos propósitos da pesquisa.

A identificação das empresas juniores potenciais participantes do estudo foi um processo mais cauteloso, tendo em vista que o próprio mapeamento de todas as EJ's instaladas no Rio Grande do Sul ainda é bastante vago. Então optou-se por usar como público alvo todas as empresas juniores federadas à FEJERS ao final do ano de 2018. Tal procedimento foi adotado porque esta entidade adota a clusterização como um instrumento de avaliação do nível de maturidade de gestão das empresas juniores (LEITE; MACIEL, 2017). Neste momento, identificou-se que 44 EJ's encontram-se federadas atualmente, conforme mostra o quadro 4.

Quadro 4 – Clusterização por empresa júnior

(continua)

<b>EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>CIDADE</b>	<b>CLUSTER</b>
Açafrão Jr.	Porto Alegre	1
Atena Jr.	Rio Grande	1
Automatiza Júnior	Santa Maria	2
Base Júnior	Santa Maria	4
Caduceu Júnior	Santa Maria	4
Catalisa	Porto Alegre	3
CEANUT	Porto Alegre	3
CincoLinha Jr.	Porto Alegre	1
CompAct Jr.	Santa Maria	2
CPEn Jr.	Bagé	1
Eali	Porto Alegre	4

Quadro 4 – Clusterização por empresa júnior

(conclusão)

<b>EMPRESA JÚNIOR</b>	<b>CIDADE</b>	<b>CLUSTER</b>
EcoLógica Jr.	Frederico Westphalen	3
EJECiv	Porto Alegre	4
EJMinas	Porto Alegre	2
EJUCS	Caxias do Sul	1
EME Jr.	Porto Alegre	3
Empresa Jr. ESPM	Porto Alegre	5
Empresa Júnior IDE	Porto Alegre	2
Enfitec Júnior	Porto Alegre	1
EPR	Porto Alegre	5
Equilíbrio	Porto Alegre	4
F5 Júnior	Santa Maria	1
Faísca Design Júnior	Porto Alegre	2
Floresta Jr.	Santa Maria	1
Global Jr.	Porto Alegre	2
Hórus Júnior	Rio Grande	2
ITEP Júnior	Santa Maria	4
Mandala	Porto Alegre	2
Motora Júnior	Santa Maria	1
Objetiva Jr.	Santa Maria	4
OTMZA	Porto Alegre	4
Petra Jr.	Porto Alegre	1
Phi	Rio Grande	1
Projep Jr.	Santa Maria	1
Projetar	Santa Maria	1
PS Júnior	Porto Alegre	5
Quimlabor Jr.	Porto Alegre	1
Renova Jr.	Porto Alegre	1
Renove Jr.	Santa Maria	1
SGPampa	Bagé	1
Sigma Jr	Santa Maria	2
Sinc	Porto Alegre	1
TechVet Júnior	Santa Maria	2
Visão Júnior	Palmeira das Missões	3

Fonte: adaptado de FEJERS (2019, p. 3).

Definido o público alvo da pesquisa, para o envio dos questionários foi obtida uma base de dados de contato junto a FEJERS, contendo e-mails de todos os conselheiros da federação, que são um representante de cada empresa júnior, seja ele presidente ou um diretor. De posse destas informações, foi enviado e-mail a cada um destes conselheiros, apresentando-se os propósitos da pesquisa, o questionário elaborado e convidando a participação e o repassasse do mesmo a todos os membros de suas empresas juniores.

Contudo, estes procedimentos não apresentaram retorno efetivo. Assim, após a obtenção de poucas respostas ao instrumento de coleta, procedeu-se uma segunda tentativa para a obtenção de uma amostra maior. Nesta tentativa, com o auxílio de uma nova base de dados pertencente à federação, foi estabelecido contato direto com os gestores de cada EJ e conselheiros, por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, no qual foram enviadas mensagens novamente com o formulário, instrumento de pesquisa, a cada um destes gestores, solicitando seu auxílio para a viabilização da pesquisa. Este método, apesar de desgastante, se mostrou bastante eficiente e obteve-se o retorno de 151 respondentes.

Todas as 44 empresas juniores federadas receberam o contato e foram solicitadas a responder o formulário. Destas EJ's, quatro não tiveram nenhum respondente ao formulário, que são elas: CincoLinha Jr, EJMinas, Mandala e Renova Jr. As demais, todas tiveram, ao menos um respondente por EJ. Os potenciais respondentes da pesquisa seguiram o requisito básico de serem membros efetivos de empresas juniores federadas à FEJERS, portanto são estudantes de qualquer semestre de suas IES's e podem estar a qualquer tempo na empresa júnior, desde que efetivados na mesma.

Assim, a coleta de dados foi realizada nos meses de novembro de 2018, fevereiro, março e abril de 2019, por meio do envio do questionário elaborado na plataforma do *Google Forms* a um representante de cada EJ federada à FEJERS, e com a ajuda dos próprios membros da federação, viabilizou-se a obtenção das respostas analisadas na pesquisa. Deste modo, após a propagação do instrumento de coleta de dados junto às empresas juniores participantes do estudo, alcançou-se uma amostra por conveniência de 151 respondentes. Estima-se que ao final foram alcançados todos os membros dessas EJ's, totalizando 560 (quinhentos e sessenta) convites enviados para responder ao questionário elaborado, o que representa uma taxa de respostas de 26,96%.

Em relação aos aspectos éticos adotados, assegurou-se aos participantes da pesquisa o anonimato de sua identificação, sendo solicitada apenas a identificação de sua EJ, para que fosse possível se inferir sobre o nível de maturidade do modelo de gestão adotado pela mesma. Também foi garantida aos participantes a confidencialidade de dados obtidos como endereços de e-mails ou, por ventura, qualquer outra identificação em todas as fases do estudo, assegurando-se que os dados coletados seriam tratados e analisados de maneira consolidada. Assim, as informações foram coletadas sem identificação nominal dos respondentes ou suas matrículas e analisadas exclusivamente para fins de pesquisa.

Adicionalmente, a todos os estudantes convidados foi assegurado o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento. Contudo, após seu aceite e o envio de sua resposta, os estudantes aceitam a utilização dos dados para fins de elaboração desta pesquisa acadêmica e a elaboração de um artigo científico para divulgação dos resultados da pesquisa. Os procedimentos adotados para a análise dos dados são apresentados a seguir.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

De posse dos dados coletados, procedeu-se a tabulação das respostas obtidas em planilha eletrônica e posteriormente importada ao software SPSS para o tratamento estatístico. Inicialmente procedeu-se a análise estatística descritiva das informações coletadas na pesquisa, abordando-se a distribuição da frequência das respostas analisadas a partir dos valores mínimos e máximos obtidos, da média e do desvio padrão.

A seguir, procedeu-se a análise das características comportamentais empreendedoras, conforme os procedimentos de análise recomendados por Mansfield et al. (1987). Segundo o autor, para a análise de tais características, somam-se as respostas obtidas para cada características/dimensão. Em seguida, em caso de o resultado desta soma ser igual ou superior a 20 pontos, aplicam-se os valores de correção. O Quadro 5 apresenta a distribuição das questões de pesquisa do constructo características comportamentais empreendedoras, conforme proposto por Mansfield et al. (1987), e os fatores de correção a serem aplicados.

Quadro 5 - Questões e características do instrumento das CCE's e fator de correção

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>QUESTÕES</b>					
Busca de oportunidades e iniciativa	Q1	Q12	Q23	Q34*	Q45	FC
Persistência	Q2	Q13	Q24	Q35*	Q46	FC
Comprometimento	Q3	Q14	Q25	Q36	Q47*	FC
Exigência de qualidade e eficiência	Q4	Q15	Q26	Q37	Q48	-
Correr riscos calculados	Q5	Q16	Q27	Q38*	Q49	FC
Estabelecimento de metas	Q6	Q17*	Q28	Q39	Q50	FC
Busca de informações	Q7	Q18	Q29*	Q40	Q51	FC
Planejamento e monitoramento sistemáticos	Q8	Q19	Q30	Q41*	Q52	FC
Persuasão e redes de contato	Q9	Q20*	Q31	Q42	Q53	FC
Independência e autoconfiança	Q10	Q21*	Q32	Q43	Q54	FC
<b>Fator de Correção das Características Comportamentais Empreendedoras</b>						
<b>Se o a pontuação do Fator de Correção é</b>	<b>Subtraia o seguinte número de correção da pontuação total de cada competência</b>					
24 ou 25	7					
22 ou 23	5					
20 ou 21	3					
19 ou menos	0					

\* Questões negativas.

Fonte: adaptado de Mansfield et al. (1987).

O “\*” do Quadro corresponde às questões negativas em que a pontuação deve ser subtraída do resultado final da respectiva característica e deve-se acrescentar seis pontos ao final do somatório. As questões de número 11, 22, 33, 44 e 55 correspondem ao “Fator de Correção”, utilizado para evitar que, muitas vezes de modo inconsciente, o respondente apresente uma autoimagem excessivamente favorável (MANSFIELD et al., 1987).

Considera-se que os indivíduos apresentam tais características, quando a soma dos pontos das respostas obtidas é maior que 15,00 pontos. Estes procedimentos adotados para a realização desta pesquisa são convergentes aos adotados em outros estudos desenvolvidos sobre o tema, como por Krüger e Minello (2018) e Krüger, Bürger e Minello (2018).

Após a realização deste ajuste, procedeu-se a análise dos dados, por meio da correlação de Pearson. Segundo Hair Jr. et al. (2009), esta técnica de análise avalia a associação linear existente entre determinadas variáveis. Assim, constitui-se técnica adequada para se investigar a relação entre a maturidade dos modelos de gestão das empresas juniores e o comportamento empreendedor de seus membros, investigado a partir das características comportamentais empreendedoras e da intenção empreendedora de seus membros, objetivo geral estabelecido para o estudo.

Inicialmente procedeu-se a análise da correlação existente entre as 10 dimensões/características comportamentais empreendedoras. A seguir, entre estas características e a intenção empreendedora. Por fim, procedeu-se a análise da relação destas variáveis com as informações do sexo, idade, semestre em que o estudante participante da pesquisa está estudando, seu tempo de permanência (participação) nas Empresas Juniores e o modelo de gestão adotado por estas entidades.

Algumas limitações da pesquisa são destacadas a seguir.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo realizado apresentou limitações consideráveis quanto à sua amostra e também na coleta de dados. A primeira dificuldade encontrada foi referente ao tamanho da amostra que, relativamente apresentada em baixo número de respondentes, o que permite considerar apenas resultados para a população em questão. Muito aquém do abrangente movimento empresa júnior brasileiro.

Pelo estudo utilizar-se de amostragem por conveniência, este método também pode interferir na representatividade da mesma. Outra limitação apresentada foi na coleta dos dados. O difícil acesso ao público alvo, por ser inviável a aplicação presencial do questionário, e o período de férias escolares (quando da aplicação do instrumento de pesquisa) fez com que a coleta de dados tivesse que ser realizada em quatro meses efetivos.

A falta de um banco de dados maior, que atingisse individualmente todos os membros do movimento empresa júnior gaúcho, impossibilitou que fosse alcançado um tamanho maior de amostra para o estudo. Contudo, acredita-se que o rigor dos procedimentos metodológicos adotado e para as análises realizadas, torna-se possível se inferir sobre as relações objeto de estudo. Os resultados da pesquisa são demonstrados na sequência.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

A Tabela 1 apresenta a caracterização da amostra analisada, a partir da frequência das respostas obtidas junto aos 151 estudantes participantes do estudo.

Tabela 1 - Caracterização da amostra

<b>Sexo</b>	<b>F. Abs.</b>	<b>F. Rel.</b>	<b>Tempo de EJ</b>	<b>F. Abs.</b>	<b>F. Rel.</b>
Feminino	93	61,59%	Até 6 meses	42	27,81%
Masculino	58	38,41%	De 7 a 12 meses	52	34,44%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>	De 13 a 18 meses	24	15,89%
<b>Idade</b>	<b>F. Abs.</b>	<b>F. Rel.</b>	De 19 a 24 meses	23	15,23%
Até 20 anos	73	48,34%	De 25 a 30 meses	9	5,96%
De 21 a 25 anos	72	47,68%	Acima de 31 meses	1	0,66%
De 26 a 30 anos	6	3,97%	<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>			
<b>Semestre</b>	<b>F. Abs.</b>	<b>F. Rel.</b>	<b>Cluster</b>	<b>F. Abs.</b>	<b>F. Rel.</b>
1º e 2º	16	10,60%	1	49	32,45%
3º e 4º	47	31,13%	2	21	13,91%
5º e 6º	46	30,46%	3	27	17,88%
7º e 8º	31	20,53%	4	40	26,49%
9º e 10º	11	7,28%	5	14	9,27%
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>	<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 1 mostram que a maioria dos alunos participantes da pesquisa são do sexo feminino (93). A faixa etária predominante concentra 48,34% dos estudantes com idade até 20 anos e 47,68% com idade entre 21 e 25 anos. Destes, 61,59% estão cursando entre o 3º e o 6º semestre. Em relação ao tempo médio de participação nas Empresas Juniores, 62,25% dos estudantes participam de suas entidades a menos de 12 meses.

Em relação ao modelo de gestão adotado por estas entidades, apenas 35,76% (11 EJ's do cluster 4 e 5 que participaram da pesquisa) apresentam sistema de gestão mais sofisticados, consolidados, preocupando-se em inovar em seu modelo de negócio, abarcando novos nichos de mercado e atendendo a novas demandas existentes em seu mercado de atuação.

Por esta razão, empresas juniores que desenvolvem tais características em seu modelo de gestão, apresentam maior facilidade para obter melhores resultados e acabam diferenciando-se das demais EJ's federadas, servindo a estas como referências (espelho).

Conforme explicam Leite e Macial (2017), as Empresas Juniores que apresentam modelos de gestão sofisticados são aquelas que apresentam estratégia de longo prazo bem definida, procurando focar em melhores projetos, que podem viabilizar melhores resultados. Estas organizações mantem estruturas cada vez mais enxutas, evitando a burocratização desnecessária. Também gerenciam seus recursos (tempo, dinheiro e pessoas), reduzindo as lacunas entre um projeto e outro. Assim, estas EJ's tendem a apresentar maior capacidade de inovação e atuação em novos nichos de mercado, sendo capazes de atender a novas demandas existentes na sociedade.

Estas organizações também se preocupam em estabelecer uma cultura forte, documentada e conhecida por todos, buscando conhecer a sua trajetória e as pessoas que por ela passaram. Sendo assim, também desenvolvem uma estrutura de governança corporativa que viabiliza a socialização de informações entre as pessoas que nela atuam (LEITE; MACIEL, 2017). Em contrapartida, EJ's que não desenvolvem tais modelos de gestão, aquelas ranqueadas nos níveis 1 e 2 (28 EJs do cluster 1 e do cluster 2 que participaram da pesquisa), necessitam rever seus processos e estruturas, de maneira que esses não fiquem arcaicos devido as grandes mudanças existentes em seu contexto de atuação, e com isto conseguem acompanhar as inovações da organização e as demandas do mercado para que possam atuar competitivamente e ser capaz de alcançar melhor resultado.

Como pode-se verificar a partir dos resultados apresentados na Tabela 1, a amostra analisada na pesquisa pode ser considerada adequada as análises propostas para este estudo, em que se busca, além de avaliar a relação entre características empreendedoras e a intenção empreendedora, identificar possíveis efeitos dos modelos de gestão adotados por estas entidades, nas variáveis características comportamentais empreendedoras e intenção empreendedora.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise das características comportamentais empreendedoras, adotou-se os procedimentos recomendados por Mansfield et al. (1987). Assim, inicialmente procedeu-se a análise das respostas obtidas, com o intuito de se verificar a necessidade de aplicação do fator de correção para os questionários que apresentarem uma supervalorização das características.

A Tabela 2 apresenta a frequência de respostas que necessitaram de ajuste, conforme recomendado por Mansfield et al. (1987).

Tabela 2 - Fator de correção das características comportamentais empreendedoras

<b>Características/Dimensões</b>	<b>Até 19</b>	<b>F. Rel.</b>	<b>20-21</b>	<b>F. Rel.</b>	<b>22-23</b>	<b>F. Rel.</b>	<b>24-25</b>	<b>F. Rel.</b>	<b>Total</b>
Busca de oportunidades e iniciativa	92	60,93%	43	28,48%	15	9,93%	1	0,66%	151
Persistência	142	94,04%	8	5,30%	1	0,66%	0	0,00%	151
Comprometimento	67	44,37%	46	30,46%	32	21,19%	6	3,97%	151
Exigência de qualidade e eficiência	118	78,15%	26	17,22%	7	4,64%	0	0,00%	151
Correr riscos calculados	148	98,01%	2	1,33%	1	0,66%	0	0,00%	151
Estabelecimento de metas	89	58,94%	40	26,49%	17	11,26%	5	3,31%	151
Busca de informações	72	47,68%	54	35,76%	21	13,91%	4	2,65%	151
Planejamento e monitoramento sistemáticos	110	72,85%	30	19,87%	10	6,62%	1	0,66%	151
Persuasão e redes de contato	121	80,13%	24	15,89%	5	3,31%	1	0,66%	151
Independência e autoconfiança	126	83,44%	20	13,25%	5	3,31%	0	0,00%	151
<b>Fator de Correção Aplicado</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: dados da pesquisa.

O Fator de Correção é utilizado se o somatório da pontuação dessas questões for igual ou superior a 20 (vinte) pontos. Se isso ocorrer, todas as características comportamentais empreendedoras devem ser corrigidas com a subtração dos pontos correspondentes (MANSFIELD et al., 1987). No caso desta pesquisa, as dimensões que necessitaram de maior aplicação do fator de correção foram: comprometimento (55,63%), busca de informações (52,32%), estabelecimento de metas (41,06%) e busca de oportunidade e iniciativa (39,07%). Em contrapartida, as dimensões que demandaram a menor aplicação do fator de correção foram correr riscos calculados (1,99%) e persistência (5,96%).

A Tabela 3 apresenta os resultados da estatística descritiva das respostas (originais) recebidas dos alunos participantes da pesquisa.

Tabela 3 - Estatística descritiva das características comportamentais empreendedoras

(continua)				
<b>Características/Dimensões</b>	<b>Mín.</b>	<b>Máx.</b>	<b>Méd.</b>	<b>DP</b>
Busca de oportunidades e iniciativa	13	24	18,88	2,18
Persistência	11	22	16,56	1,89
Comprometimento	13	25	19,81	2,22
Exigência de qualidade e eficiência	11	23	18,07	2,05
Correr riscos calculados	12	22	16,11	1,80

Tabela 3 - Estatística descritiva das características comportamentais empreendedoras

			(conclusão)	
Estabelecimento de metas	8	25	18,83	2,83
Busca de informações	11	25	19,23	2,51
Planejamento e monitoramento sistemáticos	10	24	18,15	2,36
Persuasão e redes de contato	10	24	17,52	2,35
Independência e autoconfiança	11	23	17,28	2,32

Fonte: dados da pesquisa.

Para a análise estatística descritiva das respostas obtidas, procedeu-se o cálculo dos valores mínimos, máximos, médias e desvio padrão de cada característica e dimensão das características comportamentais empreendedoras dos estudantes participantes da pesquisa. Os resultados apresentados na Tabela 3 mostram que nem todas as características apresentaram os valores máximos possíveis de resposta (25). Este valor não foi alcançado nas características de persistência (22), correr riscos calculados (22), exigência de qualidade e eficiência (23), independência e autoconfiança (23), busca de oportunidades e iniciativa (24), planejamento e monitoramento sistemáticos (24) e persuasão e redes de contato (24).

As maiores médias são identificadas nas características comprometimento (19,81%) e busca de informações (19,23%). Em contrapartida, a menor média é identificada nas características correr riscos calculados (16,11%) e persistência (16,46%). A pontuação mínima de 15,00 pontos é o valor considerado por Mansfield et al. (1987) para inferir sobre a existência de determinada característica.

Assim, observa-se a partir destes resultados que alguns respondentes não obtiveram determinadas características comportamentais empreendedoras (<15), o que indica que talvez estes estudantes possam não ser considerados com comportamento empreendedor. De maneira geral, verifica-se que dentre as dez características comportamentais empreendedoras dos estudantes participantes da pesquisa, todas apresentaram respostas médias acima de 15,00 pontos e no intervalo entre 15,00 e 20 pontos. Estes resultados revelam que a maioria dos estudantes apresentam características comportamentais empreendedoras.

Conforme explicam Minuzzi, Vargas e Fialho (2016) e Krüger e Minello (2018), estudantes do ensino superior necessitam desenvolver as características comportamentais empreendedoras para que desenvolvam sua capacidade de adaptação para atuar no ambiente competitivo dos negócios. Indivíduos que apresentam tais características podem ter mais êxito em apresentar comportamento flexível e enfrentar os desafios do dia a dia.

Procurando-se inferir sobre a confiabilidade deste constructo, avaliou-se sua consistência interna, a partir da análise do coeficiente alfa de Cronbach. O valor encontrado para este constructo foi de 0,714. Desta forma, pode-se inferir que os valores analisados podem ser considerados confiáveis para amostra analisada. A Tabela 4 apresenta a correlação das características comportamentais empreendedoras identificadas a partir das respostas dos estudantes participantes da pesquisa.

Tabela 4 - Correlação das características comportamentais empreendedoras

Dimensões	BOI	PER	COM	EQE	CRC	ESM	BIN	PMS	PRC	IAC
<b>BOI</b>	1									
<b>PER</b>	,181*	1								
<b>COM</b>	,100	,008	1							
<b>EQE</b>	,087	,209*	,067	1						
<b>CRC</b>	-,033	,143	-,039	,113	1					
<b>ESM</b>	,109	,232**	,244**	,001	,098	1				
<b>BIN</b>	,061	,150	,324**	,068	-,037	,447**	1			
<b>PMS</b>	,164*	,082	,139	,037	,324**	,451**	,364**	1		
<b>PRC</b>	,038	,384**	,094	,062	,072	,071	,205*	,114	1	
<b>IAC</b>	,204*	,256**	,085	,041	,035	,185*	-,024	,126	,138	1

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 4, em cinza, indicam as características comportamentais empreendedoras correlacionadas. Os valores encontrados para estas correlações são menores que 0,5, o que indica a não existência de problemas de colinearidade na amostra analisada (HAIR JR. et al., 2009). As características com maior correlação entre si foram estabelecimento de metas e planejamento/monitoramento sistemáticos (0,451) e estabelecimento de metas e busca de informações (0,447).

Estes resultados mostram que alunos que apresentam a característica comportamental empreendedora de estabelecimento de metas são mais propensos a apresentarem as características comportamentais de planejamento e monitoramento sistemáticos e busca de informações. Estes resultados sugerem que, na amostra analisada, estas três características estão presentes entre a maioria dos estudantes. A Tabela 5 apresenta os resultados da análise estatística descritiva do constructo de intensão empreendedora.

Tabela 5 - Estatística descritiva da intenção empreendedora

Característica/Dimensão	Mín.	Máx.	Méd.	DP
Intenção Empreendedora	6	30	19,44	5,60

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados encontrados para os questionamentos do constructo intensão empreendedora apresentaram valores mínimos e máximos na escala utilizada. Estes resultados mostram que nem todos os alunos da amostra analisada apresentaram intensão para empreender. As maiores médias nas respostas obtidas estão relacionadas as características de disposição dos alunos para fazer o que for preciso para ser um empresário (3,77) e para criar e manter a própria empresa (3,54). Em contrapartida, a característica que apresentou a menor média foi ter a firme intenção de criar uma empresa dentro de pouco tempo (2,27).

Estes resultados mostram que apesar de os estudantes desejarem empreender, a maioria não deseja isto em pouco tempo (visão de curto prazo). Em relação a confiabilidade do constructo intenção empreendedora, o mesmo alcançou coeficiente alfa de Cronbach no valor de 0,914. Desta forma, pode-se inferir que os valores analisados para este constructo podem ser considerados confiáveis para amostra analisada.

Após a análise estatística descritiva realizada, procedeu-se a análise da correlação entre os constructos de características comportamentais empreendedoras e a intenção empreendedora. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 - Correlação das características comportamentais empreendedoras e a intenção empreendedora

Dimensões	BOI	PER	COM	EQE	CRC	ESM	BIN	PMS	PRC	IAC
IE	,179*	,319**	,013	-,095	,105	,250**	,095	,105	,202*	,198*

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\*.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa.

Na amostra analisada, os resultados encontrados mostram indícios de que alunos que apresentam as características comportamentais empreendedoras de persistência (0,319), estabelecimento de metas (0,250), persuasão e redes de contato (0,202), independência e autoconfiança (0,198) e busca de oportunidades e iniciativa (0,179) são aqueles que

apresentam maior intenção para empreender. As correlações são consideradas fracas, porém estatisticamente significativas.

A relação mais forte encontrada revela que estudantes que agem diante de um obstáculo significativo, adaptando-se frente aos desafios apresentados a fim de alcançar um objetivo ou resultado desejado, são aqueles que estão mais dispostos a fazer o que for preciso para ser um empresário e para criar e manter a própria empresa. Contudo, como observado na análise estatística descritiva, não necessariamente com visão de curto prazo.

Estes resultados mostram que estes alunos, neste momento de sua trajetória acadêmica, estão dispostos a empreender. Estes resultados são importantes e mostram o papel da universidade na formação dos alunos. Também revelam que alunos que participam de Empresas Juniores e desenvolvem tais características comportamentais empreendedoras, são aqueles que apresentam maior intensão para empreender.

Evidências encontradas na literatura têm sugerido que o comportamento empreendedor é influenciado pelos valores, atitudes e crenças dos indivíduos (GASSE; TREMBLAY, 2011). Do mesmo modo, revelam que as atitudes e a intenção de empreender são impulsionadas pelas características comportamentais empreendedoras, que podem ser estimuladas no ambiente de ensino (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2014; LEIVA; ALEGRE; MONGE, 2014), o que explica a associação positiva encontrada entre estas variáveis.

Apesar disto, há que se considerar que o comportamento dos indivíduos pode ser estimulado por uma série de outros fatores relacionados a percepções, interesses e as próprias atitudes das pessoas (GASSE; TREMBLAY, 2011; KRÜGER; BÜRGER; MINELLO, 2018). Tais fatores podem explicar porque a correlação encontrada na amostra analisada é considerada fraca.

Neste sentido, procurando-se verificar se variáveis como sexo, idade, semestre em que está estudando, tempo de permanência (participação) nas Empresas Juniores e o modelo de gestão adotado por estas entidades explicam as características comportamentais empreendedoras e a intenção empreendedora encontradas na pesquisa, procedeu-se uma análise complementar, em que se buscou avaliar a relação entre estas variáveis. Os resultados do teste realizado são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Resultados da análise complementar realizada

Correlação entre as variáveis de caracterização, Modelo de Gestão, CCE's e IE											
Dimensões	BOI	PER	COM	EQE	CRC	ESM	BIN	PMS	PRC	IAC	IE
Sexo	-,034	,097	-,075	-,075	,169*	,082	-,017	,065	,090	,012	,192*
Idade	-,020	,011	-,061	-,032	-,111	-,072	,038	-,092	,028	,054	,267**
Semestre	-,155	-,162*	-,213**	-,089	,022	-,236**	-,166*	-,155	-,034	-,090	,046
Temp_EJ	-,124	-,062	-,005	-,142	,032	-,077	-,133	-,131	,052	,017	,077
M. Gestão	-,108	-,091	-,013	-,132	-,034	-,092	-,094	-,082	-,025	,049	-,019

Correlação entre as variáveis de caracterização e Modelo de Gestão					
Variáveis	Sexo	Idade	Semestre	Temp_EJ	M. Gestão
Sexo	1				
Idade	,163*	1			
Semestre	,033	,512**	1		
Temp_EJ	,151	,180*	,474**	1	
M. Gestão	-,043	-,061	-,077	,170*	1

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Tabela 7 mostram que entre os estudantes participantes da pesquisa, aqueles do sexo masculino (0,192) e os mais velhos (0,267) são os que se apresentaram mais propensos a intenção de empreender. Estudantes do sexo masculino (0,169) também são os que apresentaram a característica comportamental empreendedora de correr riscos calculados. Neste caso, percebe-se que os estudantes do sexo masculino são aqueles que tendem a avaliar as alternativas existentes e calcular possíveis riscos que possam incidir frente as alternativas identificadas. Assim, sua provável atitude deverá ser agir para reduzir os riscos ou tentar assegurar-se que os objetivos ou resultados desejados possam ser alcançados.

O semestre letivo apresentou relação negativa com as características comportamentais empreendedoras de persistência, comprometimento, estabelecimento de metas e busca de informações. Estes resultados sugerem que ao avançarem na escala educativa, estes alunos tendem a apresentar com menor frequências tais características.

Estas evidências sugerem que estes estudantes tendem a apresentar maior dificuldade para superar obstáculos, fazendo sacrifícios pessoais. Estes estudantes também podem não apresentar um comportamento adequado, com responsabilidade, para atingir metas e objetivos ou colaborar com outras pessoas para este fim. Também podem não estabelecer metas desafiadores ou metas de longo prazo claras e específicas, e dedicar-se para obter as informações necessárias ao desenvolvimento de suas atividades de trabalho.

Em relação ao tempo de permanência nas Empresas Juniores e os modelos de gestão adotados por estas entidades, os resultados encontrados mostram que nenhuma destas variáveis apresentou relação positiva e estatisticamente significativa com as características comportamentais empreendedoras e a intenção empreendedora. Contudo, observa-se indícios de uma relação positiva, estatisticamente significativa, entre os modelos de gestão adotados pelas Empresas Juniores e o tempo de permanência dos estudantes nestas entidades (0,170).

Estes resultados apresentam importantes implicações ao campo de estudos. Revelam que adoção de modelos de gestão, por si só, pode não ser suficiente para estimular o desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras, bem como a intenção destes estudantes para empreender. Isto ocorre a partir de um determinado tempo de permanência dos estudantes nestas entidades. Assim sendo, pode-se inferir que há um tempo para adaptação dos alunos e o desenvolvimento de tais comportamentos.

Estes resultados mostram as Empresas Juniores que possuem sistemas de gestão mais sofisticados, consolidados, que é necessário reter os estudantes em suas entidades, para que estes posteriormente possam desenvolver um comportamento empreendedor. Por outro lado, fornecem evidências que podem apoiar as entidades que possuem um modelo de gestão que precisa ser aprimorado, que além desta atribuição, torna-se necessário também atuar para reter os estudantes nas entidades, o que é necessário à promoção de sua aprendizagem, amadurecimento e crescimento profissional e intelectual.

Estes resultados convergem aos achados apresentados na Tabela 7, que mostram que os estudantes mais velhos (0,267) são aqueles que se apresentaram mais propensos a intenção de empreender. Portanto, acredita-se que o tempo de permanência nas Empresas Juniores e o Modelo de Gestão adotado, conjuntamente, podem atuar para potencializar o desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras e a intenção empreendedora de estudantes que participam de Empresas Juniores.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa e as recomendações para estudos futuros.

### 5.1 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo analisar a relação entre a maturidade dos modelos de gestão das empresas juniores e o comportamento empreendedor de seus membros, investigado a partir das características comportamentais empreendedoras e da intenção empreendedora de seus membros. Pesquisa descritiva, realizada por meio de levantamento e abordagem quantitativa dos dados, alcançou 151 estudantes participantes de empresas juniores associadas a FEJERS.

Os resultados encontrados mostram que nem todos os estudantes participantes da pesquisa apresentam as características comportamentais empreendedoras pesquisadas. Daqueles que apresentam, predominam as características relacionadas a comprometimento e busca de informações. Em contrapartida, as características que apresentam menor frequência na amostra analisada são correr riscos calculados e persistência.

Em relação a intenção empreendedora, os resultados encontrados também diferem entre a amostra analisada, havendo alunos que não apresentam tal comportamento. Quanto ao nível de maturidade dos modelos de gestão das empresas juniores participantes do estudo, 11 destas encontram-se nos níveis de clusterização quatro e cinco, o que indicam maior maturidade em sistemas de gestão.

Procurando-se responder aos objetivos da pesquisa, verificou-se que as características com maior correlação entre si foram estabelecimento de metas e planejamento/monitoramento sistemáticos e estabelecimento de metas e busca de informações. Estudantes do sexo masculino e os mais velhos são os que se apresentaram mais propensos a intenção de empreender. Estudantes do sexo masculino também são aqueles que apresentaram a característica comportamental empreendedora de correr riscos calculados.

Os resultados encontrados também revelaram uma relação negativa, estatisticamente significativa, entre o semestre letivo e as características comportamentais empreendedoras de persistência, comprometimento, estabelecimento de metas e busca de informações. Por fim, verificou-se que os modelos de gestão não apresentaram relação direta com o comportamento empreendedor, o que pode estar relacionado ao pouco tempo de sua adoção. Neste caso, a

variável tempo de permanência dos alunos nas empresas juniores é necessária para que os efeitos dos modelos de gestão possam refletir em melhor comportamento empreendedor.

As evidências encontradas nesta pesquisa sugerem tal situação. O tempo de permanência nas Empresas Juniores apresentou relação positiva e estatisticamente significativa com os modelos de gestão adotados por estas entidades. Estes resultados indicam que adoção de modelos de gestão pode apresentar influência para o desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras e a intenção destes estudantes para empreender. Contudo, isto poderá ocorrer a partir de um determinado tempo para adaptação dos alunos e o desenvolvimento de tais comportamentos, o que ocorrerá a partir de sua participação nestas entidades.

Diante das evidências encontradas, respondendo à questão de pesquisa e ao objetivo geral, pode-se concluir que, na amostra analisada, há relação entre determinadas características comportamentais empreendedoras e a intenção dos estudantes em empreender. Porém, não encontrou-se evidências de uma associação direta entre estas variáveis e o nível de maturidade dos modelos de gestão.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Como recomendações para estudos futuros sugere-se a replicação desta pesquisa junto a outras federações de empresas juniores, de modo que se possa melhor compreender os efeitos dos modelos de gestão adotados por estas entidades no comportamento empreendedor. Do mesmo modo, sugere-se a realização desta pesquisa em momento futuro, de forma que se possa inferir se empresas juniores que adotam tais práticas de gestão e mantem-se em níveis diferenciados de ranqueamento, são mais eficazes na promoção do desenvolvimento de competências empreendedoras de seus membros, comparativamente aquelas que apresentam dificuldades no estabelecimento de tais modelos de gestão.

Adicionalmente, também sugere-se a realização de novas pesquisas procurando-se avaliar outras atitudes empreendedoras, que não as observadas nesta pesquisa. A relação entre atitudes empreendedoras e as características comportamentais empreendedoras também podem auxiliar na compreensão do interesse dos alunos por determinadas disciplinas do seu curso de formação. Neste caso, a oferta de disciplina de Empreendedorismo também pode se constituir um importante elemento de análise ao entendimento do comportamento empreendedor dos estudantes. Tais questões estimulam a realização de novos estudos.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. **MEJ Brasil**: o maior movimento de empreendedorismo jovem do mundo – com Rogério Chér. São Paulo: Brasil Júnior, 2017. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conhecimento/artigos/mej-brasil-o-maior-movimento-de-empreendedorismo-jovem-do-mundo-com-rogerio-cher>> Acesso em: 21 mar 2019.
- AJZEN, I. **The theory of planned behavior**. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1991.
- ALBUQUERQUE, A. C. C. de. **Terceiro setor**: história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.
- ALLEMAND, R. N. **Teoria comportamental empreendedora**: apostila. Pelotas: Instituto Federal Sul-rio-grandense, 2007. 16 p.
- ALMEIDA, V. E. de.; ESPEJO, R. A. **Contabilidade no terceiro setor**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- AMARAL, R. G. **Terceiro setor**: a gestão do pensar, sentir, agir. 2013. 308 f. Tese (Doutorado Serviço Social) – Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Franca, [s.n.], 2013.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.
- BONE, L. C. de.; **Diferença entre imunidade e isenção tributária**. JusBrasil, 2016. Não paginado. Disponível em: <<https://leodebone.jusbrasil.com.br/artigos/417267507/diferenca-entre-imunidade-e-isencao-tributaria>>. Acesso em: 30 out. 2018.
- BRASIL JÚNIOR. **Conceito nacional de empresa júnior**. São Paulo, 2003. Disponível em: <<https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf>>. Acesso em: 12 Dez 2018.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico da rede**: movimento empresa júnior 2019-2021. São Paulo, 2018. 36 p.
- BRASIL. Lei n. 9.608, de 18 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre o serviço voluntário e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 fev. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19608.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm)>. Acesso em: 03 out. 2018.
- \_\_\_\_\_. Lei n. 13.267, de 6 de abril de 2016. Disciplina a criação e a organização das associações denominadas empresas juniores, com funcionamento perante instituições de ensino superior. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 abr. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018.
- CAMARGO, S. H. C. R. V.; FARAH, O. E. **Gestão empreendedora e intraempreendedora**: estudos de casos brasileiros. Ribeirão Preto: Villimpress, 2010.

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L. Existem competências a serem priorizadas no desenvolvimento do contador? um estudo sobre os contadores brasileiros. **Revista de Gestão**, v. 17, n. 3, p. 353-367, 2010. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36712/39433/>>. Acesso em 20 abr. 2019.

CARREIRA, S. S. et al. **Empreendedorismo feminino**: um estudo fenomenológico. Navus, Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/208/214>>. Acesso em: 28 mar 2019.

CARVALHO, P. M. R. de.; GONZÁLEZ, L. **Modelo explicativo sobre a intenção empreendedora**. Comportamento organizacional e gestão, vol. 12, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v12n1/v12n1a04.pdf>> Acesso em: 19 jan. 2019.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial**: direito de empresa. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

COUTO, C. L. P. do.; MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. **Medição da intenção empreendedora no contexto brasileiro**: desafios da aplicação de um modelo internacional. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2010. Disponível em : <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gct2576.pdf>> Acesso em : 8 fev. 2019.

CUNHA, F. A. G. da.; CALAZANS, D. **Guia de empresas juniores**. Brasília: Gráfica Imperial, 2011.

DAFT. R. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Thomson, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

FEJERS. **Programa de inteligência da rede**: painel de resultados da rede gaúcha. Porto Alegre, 2019. 16 p. Disponível em: <[https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZmJmMDgyMWMtYzhhMS00YTZmLTlhOTYtMGU5Njg3ZGJmZWU4IiwidCI6IjU5OTNkZGE0LTg3NjctNDRkMS1iZTc3LTlmYjZmYTQzODU0NyJ9&fbclid=IwAR21WzGzMPcUHsfkzRduCk3gj7PkX-Vj7Lj9e1Pd9gtg\\_aUOFFpmzsoExDh4](https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZmJmMDgyMWMtYzhhMS00YTZmLTlhOTYtMGU5Njg3ZGJmZWU4IiwidCI6IjU5OTNkZGE0LTg3NjctNDRkMS1iZTc3LTlmYjZmYTQzODU0NyJ9&fbclid=IwAR21WzGzMPcUHsfkzRduCk3gj7PkX-Vj7Lj9e1Pd9gtg_aUOFFpmzsoExDh4)> Acesso em: 10 jun. 2019.

FERREIRA, D. **Primeiro setor – o estado**. Economia sem segredos, 2015a. Não paginado. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/primeiro-setor-o-estado/>>. Acesso em: 30 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Segundo setor – o mercado**. Economia sem segredos, 2015b. Não paginado. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/segundo-setor-o-mercado/>>. Acesso em: 30 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Terceiro setor – ongs e entidades**. Economia sem segredos, 2015c. Não paginado. Disponível em: <<http://economiasemsegredos.com/terceiro-setor-ongs-e-entidades/>>. Acesso em: 30 out. 2018.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999. Disponível em :<<http://200.232.30.99/download.asp?file=3402005.pdf>> Acesso em: 25 abr. 2019.

FINI, R.; GRIMALDI, R.; MARZZOCHI, G. L.; SOBRERO, M. **The foundation of entrepreneurial intention**. [S.1]: Druid, 2009.

GASSE, Y.; TREMBLAY, M. Entrepreneurial beliefs and intentions: a cross-cultural study of university students in seven countries. **International Journal of Business**, v. 16, n. 4, p. 303, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONDIM, G. S. M. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de psicologia**, online, vol. 7, 2002. Disponível em: >[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-294X2002000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-294X2002000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=pt)< Acesso em: 30 mar. 2019.

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. **Empreendedorismo**: uma visão comportamentalista. Anais do I EGEPE, Maringa, Parana, 2000.

HAIR JR., J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R.E. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBRACON. **O papel da contabilidade aplicada ao terceiro setor**. São Paulo: Notícias do mercado, 2016. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br/ibracon/Portugues/detNoticia.php?cod=3873>>. Acesso em: 30 out. 2018.

KOTHER, M. C. M. de F. **Planejamento circunstancial**: economia social – terceiro setor. 2. ed. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008.

KRÜGER, C.; BÜRGER, R. E.; MINELLO, I. F. Características e atitude empreendedoras dos alunos de uma instituição de ensino superior. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 6, n. 3, Set./Dez, 2018.

KRÜGER, C.; MINELLO, I. F. As características comportamentais empreendedoras dos estudantes de graduação. **Revista Alcance**, v. 25, n. 2, p. 142-160, Mai./Ago, 2018.

KRÜGER, C.; MINELLO, I. F.; PORTO, C. S. **Características comportamentais empreendedoras**: em cena os futuros médicos veterinários. *Revista Estudo & Debate*, v. 25, n. 2, 2018.

KRÜGER, C.; PINHEIRO, J. P. ; MINELLO, I. F. As características comportamentais empreendedoras de David McClelland. **Revista Caribeña de las Ciencias Sociales**, v. 1, p. 1, 2017. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/mcclelland.html>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

LEITE, R. G.; MACIEL, P. H. **Fundamentos clusters**. São Paulo: Brasil Júnior, 2017.

LEIVA, J. C.; ALEGRE, J.; MONGE, R. The influence of Entrepreneurial learning in new Firms' performance: a study in Costa Rica. **Revista Innovar**, v. 24, Edición Especial, 2014.

LENZI, F.C.; **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte**: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo. São Paulo: 2008.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIÑÁN, F.; CHEN, Y. W. **Entrepreneurship theory and practice**. Baylor: University, 2009.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. **Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros**: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Enampad: 2005. Anais... Brasília/DF.

MANAGEMENT SYSTEMS INTERNATIONAL (MSI). **Final report**: entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance. 1990.

MANSFIELD, R. S.; MCCLELLAND, D. C.; SPENCER, J. L. M.; SANTIAGO, J. The identification and assessment of competencies and other personal characteristics of entrepreneurs in developing countries. **Final Report**. McBer and Compay. Massachusetts, 1987.

MINUZZI, C. D. O.; VARGAS, K. S.; FIALHO, C. B. Características comportamentais empreendedoras: em cena os futuros administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 5, n. 1, 2016.

NASSIF, V. M. J.; ANDREASSI, T.; SIMÕES, F. (2011). Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? **Revista de Administração e Inovação**. vol. 8.p. 33-54. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79225>>. Acesso em: 28 abr. 2019.

OLIVEIRA, J. F.; SILVA, E. A. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, D de. P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Ó, M da. C. B. do. **Diferenças entre imunidade, isenção e não incidência tributária**. Conteudo Juridico, Brasilia: 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.56460&seo=1>>. Acesso em: 15 mai. 2019.

PICCHIAI, D. **Empresa júnior**: um exemplo de pequena empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008. São Paulo: EGEPE, 2008. Disponível em:

<[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/234\\_trabalho.pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/234_trabalho.pdf)>. Acesso em: 2 fev. 2019.

PORTAL CFC. **Manual de procedimentos para o terceiro setor:** aspectos de gestão e de contabilidade para entidades de interesse social. Brasília: Setor de indústrias gráficas: 2015. Disponível em: <[http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo\\_MTS\\_web.pdf](http://portalcfc.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/Miolo_MTS_web.pdf)>. Acesso em: 30 out. 2018.

PORTER, M. E.; **Estratégia competitiva:** Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Trad. Elizabeth Maria de Pimho Braga. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7. reimpressão. Título original: Competitive strategy.

PORTES, C.; SOUZA, L.; SIQUEIRA, G. **O que é e como surgiu o movimento empresa júnior.** Rio de Janeiro: Meta consultoria, 2018. Disponível em: <<https://www.metaconsultoria.com/o-que-e-e-como-surgiu-o-movimento-empresa-junior/>>. Acesso em: 24 jan 2019.

RICHARDSON, M. **Empresa júnior – o que é? E como funciona?** Sebrae, 2017. Não paginado. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 30 set. 2018.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D.A.; WOLTER, R. M. **A nova administração.** Trad. Luciano Antonio Gomide. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Título original: Supervisiontoday.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN. R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SEBRAE. **Disciplina de empreendedorismo.** São Paulo: Manual do aluno, 2007.

SERTEK, P. **Empreendedorismo.** 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2006.

SILVA, J. M. P. Q. e. **Empresas juniores:** regime jurídico civil e tributário no direito brasileiro e comparado. 1. ed. Brasília: edição do autor, 2014.

SILVA, J. G. R. da.; ANDRADE, A. R. de. A empresa júnior e sua contribuição para a formação do administrador. **Seminário de excelência em gestão e tecnologia.** Rio de Janeiro: Simpósio, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/942288.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TRINDADE, M.; MACHADO, M. **Empresas juniores conectam a universidade ao mercado empreendedor.** 21. ed. Santa Maria: Revista TXT, 2016. Disponível em: <<http://coral.ufsm.br/revistatxt/?cat=46>> Acesso em: 12 abr. 2019.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006. Título original: Organizational behavior.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Entrepreneurial competencies and processes of entrepreneurial learning: a conceptual research model. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, SPE 1, p. 564-585, 2011.

ZARAFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

(continua)

De que Empresa Júnior (EJ) você faz parte?
A quanto tempo você está na EJ?
Que função você exerce na EJ?
1. Eu estou disposto a fazer o que for preciso para ser um empresário.
2. Meu objetivo profissional é tornar-me um empresário.
3. Farei todos os esforços para criar e manter a minha própria empresa.
4. Eu estou decidido a criar uma empresa no futuro.
5. Tenho pensado muito seriamente em criar uma empresa.
6. Tenho a firme intenção de criar uma empresa dentro de pouco tempo.
7. Esforço-me para realizar as coisas que devem ser feitas.
8. Quando me deparo com um problema difícil, levo muito tempo para encontrar a solução.
9. Termino meu trabalho / atividade a tempo.
10. Aborreço-me quando as coisas não são feitas devidamente.
11. Prefiro situações em que posso controlar ao máximo o resultado final.
12. Gosto de pensar no futuro.
13. Quando começo uma tarefa ou projeto novo, coeto todas as informações possíveis antes de dar prosseguimento a ele.
14. Planejo um projeto grande dividindo-o em tarefas mais simples.
15. Consigo que os outros me apoiem em minhas recomendações.
16. Tenho confiança que posso estar bem sucedido em qualquer atividade que me proponha executar.
17. Não importa com quem fale, sempre escuto atentamente.
18. Faço as coisas que devem ser feitas sem que os outros tenham que me pedir.
19. Insisto várias vezes para conseguir que as outras pessoas façam o que desejo.
20. Sou fiel às promessas que faço.
21. Meu rendimento no trabalho / atividades é melhor do que o das outras pessoas com quem trabalho.
22. Envolve-me com algo novo só depois de ter feito o possível para assegurar êxito.
23. Acho uma perda de tempo me preocupar com o que farei da minha vida.
24. Procuro conselhos das pessoas que são especialistas no ramo em que estou atuando.
25. Considero cuidadosamente as vantagens e desvantagens de diferentes alternativas antes de realizar uma tarefa.
26. Não perco muito tempo pensando em como posso influenciar as outras pessoas.
27. Mudo a maneira de pensar se os outros discordam energicamente dos meus pontos de vista.
28. Aborreço-me quando não consigo o que quero.
29. Gosto de desafios e novas oportunidades.
30. Quando algo se interpõe entre o que eu estou tentando fazer, persisto em minha tarefa.
31. Se necessário não me importo de fazer o trabalho dos outros para cumprir um prazo de entrega.
32. Aborreço-me quando perco tempo.
33. Considero minhas possibilidades de êxito ou fracasso antes de começar atuar.
34. Quanto mais específicas forem minhas expectativas em relação ao que quero obter na vida, maiores serão minhas possibilidades de êxito.
35. Tomo decisões sem perder tempo buscando informações.

## ANEXO A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

(conclusão)

36. Trato de levar em conta todos os problemas que podem se apresentar e antecipo o que eu faria caso sucedam.
37. Conto com pessoas influentes para alcançar minhas metas.
38. Quando estou executando algo difícil e desafiador, tenho confiança no sucesso.
39. Tive fracassos no passado.
40. Prefiro executar tarefas que domino perfeitamente e em que me sinto seguro.
41. Quando me deparo com sérias dificuldades, rapidamente passo para outras atividades.
42. Quando estou fazendo um trabalho para outra pessoa, me esforço de forma especial para que fique satisfeita com o trabalho.
43. Nunca fico realmente satisfeito com a forma como são feitas as coisas; sempre considero que há uma maneira melhor de fazê-las.
44. Executo tarefas arriscadas.
45. Conto com um plano claro de vida.
46. Quando executo um projeto para alguém, faço muitas perguntas para assegurar-me de que entendi o que quer.
47. Enfrento os problemas na medida em que surgem, em vez de perder tempo, antecipando-os.
48. Para alcançar minhas metas, procuro soluções que beneficiem todas as pessoas envolvidas em um problema.
49. O trabalho que realizo é excelente.
50. Em algumas ocasiões obtive vantagens de outras pessoas.
51. Aventuro-me a fazer coisas novas e diferentes das que fiz no passado.
52. Tenho diferentes maneiras de superar obstáculos que se apresentam para a obtenção de minhas metas.
53. Minha família e vida pessoal são mais importantes para mim do que as datas de entregas de trabalho determinadas por mim mesmo.
54. Encontro a maneira mais rápida de terminar os trabalhos, tanto em casa quanto no trabalho / faculdade.
55. Faço coisas que as outras pessoas consideram arriscadas.
56. Preocupo-me tanto em alcançar minhas metas semanais quanto minhas as anuais.
57. Conto com várias fontes de informação ao procurar ajuda para a execução de tarefas e projetos.
58. Se determinado método para enfrentar um problema não der certo, recorro a outro.
59. Posso conseguir que pessoas com firmes convicções e opiniões mudem seu modo de pensar.
60. Mantenho-me firme em minhas decisões, mesmo quando as outras pessoas se opõem energicamente.
61. Quando desconheço algo, não hesito em admiti-lo.
Informe sua Idade:
Informe seu Curso:
Em que semestre você está em sua graduação?
Informe seu Sexo: