

**Área temática:** Empreendedorismo e Inovação

**Título do trabalho:** Características Comportamentais Empreendedoras Relevantes e Comuns: Um Estudo com os Alunos Membros de Duas Empresas Juniores

**AUTORES**

**TANIA REGINA FROTA VASCONCELLOS DIAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

trfvdias@ufrj.br

**ANA ALICE VILAS BOAS**

Universidade Federal de Lavras

ana.alice@dae.ufla.br

**GILZAN ZAMBOM DE OLIVEIRA**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

gilzanzambom@yahoo.com.br

**LUÍZ FERNANDO SANT'ANA MOREIRA**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

santana.ufrj@gmail.com

**Resumo:** Este estudo objetiva identificar características comportamentais empreendedoras (CCE's), segundo McClelland (1972), que sejam comuns e relevantes, entre os alunos de duas empresas juniores: Multiconsultoria e Flora Junior. Estudos realizados por McClelland e Winter (1971) e McClelland (1972) identificaram dez principais características comportamentais do empreendedor. Trata-se de um estudo de caso baseado em uma pesquisa de campo de caráter descritivo. O universo desta pesquisa foram 32 alunos das empresas juniores. O instrumento de coleta de dados foi a replicação do questionário de McClelland (1972) sobre as CCE's, bem como um questionário misto para levantamento de dados sócio-demográficos dos alunos. Os resultados demonstram atitudes ou comportamentos que os caracterizam como empreendedores, pois alcançaram média superior a quinze pontos em todas as CCE's. Três características comportamentais mostram-se de grande relevância para os membros das empresas juniores: Estabelecimento de Metas, Busca de Informação e Comprometimento.

**Palavras-chave:**

Empreendedorismo; Empresa Júnior; Características Empreendedoras.

**Abstract:** This article objects to identify entrepreneur characteristics, according to McClelland (1972), which are common and relevant, between students of two junior's enterprise: Multiconsultoria e Flora Júnior. Studies accomplished by McClelland and Winter (1971) and McClelland (1972) identified ten major entrepreneurial behavior characteristics. It happens to be a case study based on a descriptive and bibliographic research. The universe of this research was 32 members of the junior's enterprise. The instrument used to collect the data was the McClelland's questionnaire (1972) about the entrepreneur characteristics, and also an assorted questionnaire to set up the demographic data of the students. The results showed attitudes or behaviors that qualify them as entrepreneurs, because they have achieved, in average, more than 15 points in all of the characteristics. Three behavioral characteristics seem to be the most relevant for members of both juniors enterprise: goals setting, information search and commitment.

**Keywords:**

Entrepreneurship; Junior Enterprise; Entrepreneurs characteristics

## 1. Introdução

Nos últimos anos, o empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico. Muitas empresas têm procurado se renovar com o objetivo de acompanhar o rápido desenvolvimento tecnológico e a globalização dos mercados (DORNELAS, 2008).

Para Souza (2006a, p. 3), “as constantes e complexas transformações do mundo contemporâneo demandam competências para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e até mesmo a sobrevivência das organizações”.

As organizações passam a necessitar de pessoas mais autônomas e com maior iniciativa, com perfil bem diferente do exigido até então, de obediência e submissão, a medida que o processo decisório é cada vez mais descentralizado exigindo o comprometimento das pessoas (DUTRA, 2004).

Estudos mostram que a formação de novas empresas tem uma forte relação com o mundo educacional. Como geradora de conhecimento e de tecnologia, as Universidades têm a capacidade de influenciar a mudança de rotas adotadas pelas corporações existentes no País, uma vez que delas saem os profissionais que renovam as posições de comando no mercado, assim como os pensadores que analisam e direcionam a economia nacional (BATISTA, 2004).

Segundo Takeuchi (2003), citado por (SOUZA; PAULO; OLIVEIRA, 2004, p. 5532) “a interação universidade-empresa vem surgindo como uma forma das empresas buscarem na universidade os subsídios para desenvolver novos produtos”.

A preocupação com a capacitação técnica dos egressos das instituições de ensino superior está refletida nos esforços das mesmas em agregar à grade curricular dos cursos de graduação atividades de extensão universitária com o objetivo de desenvolver competências e proporcionar aprendizagem profissional de seus acadêmicos. Através das teorias repassadas aos alunos nas disciplinas de seu curso, possibilita-se uma nova visão e atuação no processo produtivo das organizações e principalmente compreender e interagir com o meio em que vive (PIVA *et al*, 2006).

Nos dias atuais, a empresa precisa muito daquele profissional que tenha os ‘olhos do negócio’, seja na área de marketing, finanças ou produção. A pessoa do empreendedor corporativo se torna ainda mais imprescindível quando a situação conjuntural não é tão favorável (DORNELAS, 2003).

Para McClelland (1972), o sucesso empresarial não consiste apenas no desenvolvimento de habilidades específicas, mas também das habilidades atitudinais empreendedoras, através do aperfeiçoamento de tais características.

“O trabalho do intra-empendedor em uma organização se identifica com o aluno participante de EJ, na medida em que este acredita que seu trabalho irá impulsioná-lo para o crescimento profissional” (BRUM; BARBOS, 2009, p.62).

A participação em Empresa Junior (EJ) enseja ao estudante a oportunidade de desenvolver habilidades que dificilmente seriam obtidas em outros espaços do curso, razão pela qual tem sido contemplada em dispositivos legais, como o projeto pedagógico, (SOUZA; PAULO; OLIVEIRA, 2004).

Diante deste contexto, que segundo Drucker (2005, p.361), “[...] os indivíduos enfrentam um enorme desafio, desafio este que precisam explorar como sendo uma oportunidade: a necessidade por aprendizado e reaprendizado continuados”, torna-se importante estudar sobre as características comportamentais desses futuros empreendedores ou intra-empendedores, alunos que compõem uma Empresa Junior, para renovar os conhecimentos e as competências, colocando-os em situação de aprendizagem permanente.

A pesquisa apresenta as seguintes questões: é possível identificar características comportamentais empreendedoras nos alunos das empresas juniores? Quais são estas

características? Existem características comuns e relevantes entre os membros das duas empresas juniores?

Este estudo tem como objetivo geral identificar características comportamentais empreendedoras (CCE's), segundo McClelland (1972), que sejam comuns e relevantes, entre os alunos (membros) de duas empresas juniores: Multiconsultoria e Flora Junior.

Para atingir este objetivo foram necessários os seguintes objetivos específicos: a) Identificar as dez características comportamentais empreendedoras segundo McClelland (1972) dentre os membros de cada uma das Empresas Juniores; b) Comparar estas características comportamentais empreendedoras, destacando-as dentro dos três conjuntos de comportamentos: Realização, Planejamento e Poder; e, c) Identificar as que se apresentam como comuns e relevantes para os membros das duas Empresas Juniores.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Empreendedorismo e Características Comportamentais Empreendedoras

O desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo, em grande parte, ao próprio desenvolvimento do termo. A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário” (HISRICH; PETERS, 2004).

Empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor (DORNELAS, 2001).

Do século XV aos nossos dias o caminho percorrido pela empresa, com diferentes maneiras de inserção na sociedade, é marcado por sucessivas demandas de mudança no perfil dos empreendedores. [...] Após a década de 1980, o campo de estudos de empreendedorismo passou por considerável expansão em diferentes áreas, como a social, a econômica, a política e a comportamental (SOUZA, 2006a, p.7-8).

No entanto, os enfoques de maior destaque nos estudos sobre empreendedorismo hoje são: o econômico, associando a inovação, representado por Schumpeter (1982), citado por (SOUZA, 2006a). Para ele, os empreendedores promovem a “destruição criativa”, processo definido como sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos modos de produção e novos mercados, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros; e, o comportamental, associando características dos indivíduos empreendedores, representado por McClelland (1972), citado por (SOUZA, 2006a) ao relacionar o conceito de empreendedor à necessidade de sucesso, de reconhecimento, de poder e controle.

Pesquisas sobre empreendedorismo com foco comportamental revelam que características dos empreendedores estão ligadas aos respectivos contextos históricos *Management Systems International* (1999), citado por (SOUZA; GUIMARÃES, 2006).

Segundo Souza (2006a, p. 10):

A visão comportamental do empreendedorismo teve início com Weber (2003) em sua obra *A Ética protestante e o espírito do capitalismo*, publicada originalmente em 1904, que definiu indivíduos empreendedores como pessoas inovadoras que possuem uma importante função de liderança no ambiente organizacional. Esse autor identificou um fator valorativo fundamental para a explicação do comportamento empreendedor, a crença religiosa ou o trabalho ético protestante que estabelece normas de conduta que freiam a extravagância, o consumo ostensivo e a indolência. Com isso, o resultado é maior produtividade, diminuição de despesas e aumento da

economia, fatores vitais para o crescimento econômico.

Em estudos de base comportamental, McClelland (1961) foi o que teve maior projeção para a área de empreendedorismo. O autor classifica o empreendedor, entre outros adjetivos como: confiante, perseverante, diligente, habilidoso, criativo, visionário, versátil, inteligente e perceptivo. Para ele, o empreendedor pode ser definido como alguém que exerce controle sobre a produção de algo cujos resultados não são apenas para seu próprio benefício, de maneira que o dono de uma empresa é tão empreendedor quanto um executivo ou um operário em uma grande corporação.

Os resultados de suas pesquisas revelaram que as pessoas são motivadas por três tipos de necessidades: a) necessidade de realização pessoal (*n-Achievement*), pessoas são motivadas pela realização e pela procura. O indivíduo tem de testar seus limites e realizar um bom trabalho. Tem grande necessidade de *feedback*, bem como de se sentir realizado; b) necessidade de autoridade e poder (*n-Power*), que se caracteriza principalmente pela forte preocupação em exercer o poder sobre os outros, ao apresentar grande necessidade de ser influente efetivo e de causar impacto; c) necessidade de afiliação (*n-Affiliation*), relacionada em estabelecer, manter, ou restabelecer relações emocionais positivas com outras pessoas. A afiliação produz motivação e necessidade de os outros gostarem da pessoa, tornando-a popular.

Para o autor, entre os motivos para empreender, a alta necessidade de realização (*n-Achievement*) é o mais forte dentre as três características. Esta necessidade é a primeira das necessidades identificadas dentre os empreendedores bem sucedidos, o que os impulsionam a criarem um empreendimento. Pessoas com alta necessidade de realização procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas. Por buscarem realização e êxito, desenvolvem comportamento que as levam ao sucesso (McClelland, 1961).

Outros estudos, realizados por McClelland e Winter (1971) e McClelland (1972) foram a base para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), visando a capacitação de empreendedores, lançado oficialmente em 1988.

O projeto identificou dez principais características comportamentais do empreendedor (CCEs). Estas são características que o empreendedor bem sucedido deve ter ou ter que desenvolvê-las, ou apenas aprimorá-las. As mesmas são utilizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2001) para o Empretec,<sup>1</sup> como um instrumento de auto-avaliação. O Quadro 1 mostra essas características que estão divididas em três conjuntos de comportamentos distintos: Realização; Planejamento e Poder.

## 2.2 Educação Empreendedora

A percepção de que é desejável iniciar uma nova empresa é resultado da cultura, da sub-cultura da família, dos professores e dos colegas de uma pessoa. Estudos de empresas em uma série de setores por todo o mundo indicam que uma alta percentagem de fundadores de empresas tinha pais e/mães que valorizavam a independência. Os empreendedores tendem a ter pais que trabalham por conta própria, muitos também tem mães empreendedoras. A família, especialmente o pai ou a mãe desempenha um papel importante no desejo e na credibilidade do empreendedorismo como carreira (HISRICH; PETERS, 2004).

Estudos, como o de Fillion (1997), citado por (SOUZA *et al*, 2006b) mostrou que os empreendedores durante a sua infância e juventude possuíram contato com pelo menos um modelo de empreendedor com o qual adquiriram valores para o seu sucesso futuro.

---

<sup>1</sup> Seminário intensivo destinado a aumentar o potencial do empreendedor para melhor gerir o seu empreendimento ou para iniciar um negócio bem sucedido.

**Quadro 1. Características Comportamentais Empreendedoras e Comportamentos**

<b>CATEGORIA: REALIZAÇÃO</b>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Busca de oportunidades e iniciativa</b></p> <p>Faz as coisas antes de solicitado, ou antes, de forçado pelas circunstâncias; Agem para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Correr riscos calculados</b></p> <p>Avalia alternativa e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados; Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Persistência</b></p> <p>Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Exigência de qualidade e eficiência</b></p> <p>Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápidas ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Comprometimento</b></p> <p>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; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade a longo prazo, acima do lucro a curto prazo.</p>
<b>CATEGORIA: PLANEJAMENTO</b>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Busca de informações</b></p> <p>Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Estabelecimento de metas</b></p> <p>Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivos mensuráveis e de curto prazo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Planejamento e monitoramento sistemáticos</b></p> <p>Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.</p>
<b>CATEGORIA: PODER</b>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Persuasão e redes de contato</b></p> <p>Utiliza estratégias deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CCE: Independência e autoconfiança</b></p> <p>Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.</p>

Fonte: adaptado para o SEBRAE/Empretec de McClelland, D. C., Winter, D. J. *Motivating economic achievement*. New York: Free Press, 1971 & McClelland, D. C. *A sociedade competitiva: realização e progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

Estímulos para formar uma empresa também são dados por professores, que podem influenciar significativamente os indivíduos para que considere o empreendedorismo uma carreira desejável e viável. Colegas também são muito importantes na decisão de formar uma

empresa. Potenciais empreendedores podem discutir idéias, problemas e soluções (HISRICH; PETERS, 2004).

Vários outros fatores contribuem para a formação de uma nova empresa: a infraestrutura fornecida pelo governo; a educação formal e experiência anterior em negócios, recursos financeiros disponíveis e um modelo de desempenho de sucesso.

É preciso desenvolver o perfil empreendedor, dado que “[...] a necessidade de desenvolver um espírito crítico e de análise para o autodesenvolvimento da carreira profissional, se apresenta, cada vez mais, como um diferencial” Leite (2000), como citado em (SOUZA *et al.*, 2006b, p.203).

A política educacional brasileira, a partir da homologação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Decreto-lei nº 2.208 (1997) preocupou-se com a preparação do educando para enfrentar os desafios de economias globalizadas e competitivas. As atividades desenvolvidas no âmbito da universidade contribuem para a formação empreendedora, mas cabe aos responsáveis pelas macro-políticas de um país criar o terreno fértil em que surjam oportunidades a serem identificadas e aproveitadas pelos empreendedores. “Mais do que criar novos produtos, serviços, processos, empreender significa modificar a realidade oferecendo novos valores positivos para a coletividade” (DOLABELA, 2008, p.154).

### 3. Empresa Junior

No atual contexto de mudança e avanço tecnológico, a estrutura de emprego modifica-se; novas carreiras, qualificações e ocupações surgem, requerendo do sistema de ensino o desenvolvimento de novas competências (SOUZA *et al.*, 2006b).

“O conceito de competência só revela seu poder heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, quer seja nas sociedades” (FLEURY; FLEURY, 2006, p.28).

Partindo da demanda por competências para que as pessoas estejam mais preparadas para se inserirem no mundo do trabalho, e de que essas competências necessitam de uma ambiência propícia para serem desenvolvidas, cabe a universidade esse papel de disseminação da cultura empreendedora (SOUZA *et al.*, 2006b).

O envolvimento do professor e aluno no ambiente produtivo indica claramente um rumo em direção à melhoria e qualidade na formação acadêmica.

Segundo Takeuchi (2003), citado por (SOUZA; PAULO; OLIVEIRA, 2004, p. 5530) a empresa Junior tem a natureza de uma empresa real, com diretoria executiva, conselho de administração, estatuto, regimento próprio, com uma gestão autônoma em relação à direção da faculdade.

Para G. C. Souza (2002), citado por Brum e Barbos (2009, p.63-64),

As empresas juniores constituem um processo que capacita alunos universitários através de desenvolvimento de projetos para clientes do mercado e do gerenciamento de questões pertinentes a uma empresa de natureza real, proporcionando uma contribuição diferenciada e oferecendo melhor preparação para o universitário enfrentar as incertezas e necessidades do mercado de trabalhos.

A primeira Empresa Junior de que se tem notícia surgiu na *L'École Supérieure des Scienc Economiques et Commerciales* (ESSEC) França em 1967, “[...] com o intuito de fundar uma empresa ou associação civil, sem fins lucrativos, em que os estudantes de graduação regularmente matriculados em instituições de ensino superior poderiam participar” (BRUM; BARBOS, 2009, p.62). O processo de internacionalização ocorreu em 1986.

No Brasil, a idéia foi introduzida pela Câmara de Comércio França-Brasil em 1988 e, então no final deste ano surgem as primeiras, empresas juniores, como a EJ da Escola

Politécnica da Universidade de São Paulo, da Fundação Armando Álvares Penteado, da Fundação Getúlio Vargas e da Universidade Mackenzie.

O Conceito Nacional de Empresa Júnior e a sua finalidade foram regulamentados e definidos em seu Estatuto, Capítulo II - Das Empresas Juniores, Brasil Júnior (BJ) (2010, p.1):

**Artigo 2º** - As empresas juniores são constituídas pela união de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com o intuito de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo. **Artigo 3º** - A finalidade da empresa júnior deve estar definida em estatuto como: I – Desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a empresa júnior for vinculada; II – Realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; III – Fomentar o empreendedorismo de seus associados.

#### 4. Metodologia

Esta pesquisa toma como base a taxionomia apresentada por Vergara (2009), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva. Para Gil (2002) a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis, envolvendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática. Desta forma buscou-se descrever e identificar as características comportamentais empreendedoras dentre os alunos que participam das duas empresas juniores.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, de campo e de estudo de caso. Para Vergara (2009, p. 43) “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. A fundamentação teórico-metodológica da pesquisa foi desenvolvida com material publicado por autores consagrados da literatura, onde se destacam os seguintes assuntos: empreendedorismo, perfil empreendedor, características comportamentais empreendedoras, educação empreendedora. Desta forma, buscou-se aplicar o instrumento de pesquisa, questionário sobre as características comportamentais empreendedoras segundo McClelland (1972), nas duas empresas juniores, o que caracteriza ser uma pesquisa de campo e de estudo de caso. Para Vergara (2009, p. 43), “a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. E segundo Yin (2005, p. 36) “O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

O universo desta pesquisa de campo foram 32 alunos (membros) de duas empresas juniores: 18 membros da EJ Multiconsultoria; e, 14 membros da EJ Flora Junior.

Na EJ Multiconsultoria, 17 membros responderam ao questionário, o que representa 94,44% do total. São graduandos do Curso de Administração e do Curso de Economia da UFRRJ, cursando entre segundo e quinto período, com a idade variando entre 18 e 24 anos.

Na EJ Flora Junior, 11 membros responderam ao questionário, representando 78,57% do total. Todos são graduandos do Curso de Engenharia Florestal da UFRRJ, cursando entre primeiro e décimo período, com a idade variando entre 18 e 25 anos.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a replicação do questionário de

McClelland (1972) sobre as características comportamentais do empreendedor (CCE's).

Segundo Vergara (2009, p.39), “[...] questionário é um método de coletar dados no campo, de interagir com o campo composto por uma série ordenada de questões a respeito de variáveis e situações que o pesquisador deseja investigar”.

Os questionários com as instruções para o seu preenchimento e uma carta de apresentação da pesquisa, onde foi explicado o objetivo da mesma, foram entregues aos respectivos dirigentes das Empresas Juniores, para serem aplicados aos membros das mesmas.

Para Mattar (2001), a vantagem desse instrumento de coleta de dados dá-se por não haver a necessidade da presença do entrevistador, podendo ser respondido diretamente pelo entrevistado. O período da coleta de dados foi de novembro de 2009 a janeiro de 2010.

O questionário das CCE'S de McClelland (1972) é formado por um conjunto de cinquenta e cinco afirmações. Cada um deles seguido de uma escala de 5 pontos: 1= nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre. A base deste instrumento são as 10 características comportamentais empreendedoras que estão agrupadas em 3 categorias: realização, planejamento e poder (Quadro1). A pontuação máxima é de 25 pontos para cada característica, sendo considerado empreendedor o indivíduo cuja pontuação mínima atinja 15 pontos. Existe ainda um fator de correção, cujo objetivo é corrigir uma eventual tendência do respondente de apresentar uma imagem altamente favorável de si mesma.

Cada grupo de questões está relacionado às categorias de Realização, Planejamento e Poder (MCCLELLAND, 1972).

Por opção dos autores também se aplicou junto a esse instrumento outro, com o intuito de fazer um levantamento sócio-demográfico dos alunos, onde pudesse obter dados relacionados à idade, sexo, período do curso, questões quanto ao interesse em abrir negócios próprios, áreas de interesse, indutor familiar e a formação empreendedora. Este último item foi composto por uma questão aberta, onde os alunos pudessem relatar sobre resultados obtidos por cursos voltados para a formação empreendedora.

Os dados coletados junto aos membros das Empresas Juniores foram organizados em tabelas e figuras, para permitir um melhor entendimento de sua interpretação e análise. Os mesmos foram tratados mediante estatística descritiva. Segundo Azevedo e Campos (1985), a estatística descritiva procura somente descrever e analisar certo grupo, sem tirar quaisquer conclusões ou inferências sobre um grupo maior. Para a análise utilizou-se um recurso tecnológico, o software Excel, de onde foram extraídos os dados estatísticos (LAPPONI, 2005).

Para uma das questões, relacionada à experiência dos alunos quanto a resultados obtidos em cursos voltados para a formação empreendedora, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, análises categoriais, que funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamento analógico. Segundo Bardin (1977) é definida como, um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Quanto à comparação, visando identificar características comportamentais empreendedoras relevantes entre os membros das duas empresas juniores, esta foi sustentada observando o que ensina Tachizawa e Mendes (2000), citado por (SILVA *et al.*, 2008, p.5) “[...] dados e informações descritas com o suporte teórico e conceitual da fundamentação teórica”.

## **5. Análise e Interpretação dos Dados**

Esta seção é dedicada à análise e interpretação dos dados obtidos a partir de um questionário sócio-demográfico, bem como, dos dados obtidos a partir da replicação do

instrumento desenvolvido por McClelland (1972), sobre as CCE's.

## **5.1 Caracterização das Empresas**

### **5.1.1 Empresa Junior Multiconsultoria**

A empresa Multiconsultoria foi fundada em 1997 e tem como objetivo a adequação e criação de projetos inovadores de acordo com a necessidade de seus clientes, propondo soluções concretas e objetivas.

Os alunos (membros) passam por um processo de seleção onde se tem a oportunidade de escolher dentre as seguintes áreas: Finanças, Recursos Humanos, Gestão, Qualidade e Marketing. Neste processo de seleção busca-se como principal característica o trabalho em equipe, a criatividade. Podem se candidatar alunos de qualquer período. Os membros são orientados por professores capacitados que asseguram a qualidade de seus projetos. A empresa vem desenvolvendo hoje serviços especializados nas áreas acima citadas e o principal mercado é o externo, com 99% dos projetos.

### **5.1.2 Empresa Flora Junior**

A empresa Flora Junior foi fundada em 2002, e tem como objetivo implementar o conhecimento teórico-prático despertando o empreendedorismo nos estudantes de Engenharia Florestal da UFRRJ com responsabilidade social e ambiental.

Os alunos (membros) passam por um processo de seleção onde se tem a oportunidade de escolher dentre as seguintes áreas: Administração, Projetos, Recursos Humanos, Finanças e Marketing. Neste processo de seleção busca-se como principal característica a proatividade. Podem se candidatar alunos iniciantes no curso, bem como de outros períodos. Os membros são orientados por professores do curso que asseguram a qualidade de seus projetos, e por alunos que adquiriram experiências durante o processo de permanência na EJ.

O principal mercado até hoje foi às atividades relacionadas a patrocínio de eventos e elaboração de projetos para os diversos segmentos da própria Universidade, mas estão buscando ampliar seus negócios na elaboração de projetos voltados para o mercado externo.

## **5.2 Análise dos Dados Sócio-demográficos das Empresas Juniores: Multiconsultoria e Flora Junior**

A Tabela 1 mostra o perfil sócio-demográfico dos membros das duas empresas juniores que participaram da pesquisa. Pela análise, a Multiconsultoria apresenta uma maior participação do gênero feminino, enquanto a Flora Junior predominou o gênero masculino. A média de idade dos membros é maior na EJ Flora Junior em relação aos da Multiconsultoria.

Em referência aos períodos escolares: 94,12% do total dos membros da Multiconsultoria estão entre o terceiro e quarto períodos, no entanto, na Flora Junior esse se estende do primeiro até o décimo período, tendo uma concentração maior a partir do quinto período, correspondendo há 63,70% do total dos membros. Observou-se que a maior média de idade pode ser explicada entre esses membros por existirem hoje alunos até o décimo período.

Na identificação entre os membros das Empresas Juniores, se os mesmos têm ou não familiares com negocio próprio, observou-se que para a Multiconsultoria, 64,71% responderam sim. Destes, 35,3% trabalharam nos negócios da família e 23,53% ainda permanecem trabalhando. Dos indutores com maior predominância se destaca os pais com 60% do total. Para a Flora Junior, 55% dos membros responderam sim. Destes, 27,5% trabalharam nos negócios da família e, 9,08% ainda trabalham. Dos indutores com maior predominância também se destacam os pais com 73,34% do total. Isto é relevante visto ser o âmbito e apoio familiar de caráter fundamental até mesmo na hora de se buscar apoio financeiro. Segundo o resultado do GEM (2008, p.7), “a principal fonte buscada pelos

empreendedores reside em algum familiar próximo, como cônjuges, pais, avós, irmãos: 62% recorrem a familiares.”

**Tabela 1.** Dados Sócio-Demográficos dos Membros das Empresas Juniores

VARIÁVEIS	MULTICONSULTORIA	FLORA
Gênero – masculino	41%	64%
Gênero- feminino	59%	36%
Média da idade ± desvio padrão	19,81±1,37	21,8±1,99
Período – primeiro	0%	18,1%
Período – segundo	5,88%	0%
Período – terceiro	11,76%	9,1%
Período – quarto	58,83%	0%
Período – quinto	23,53%	27,3%
Período – nono	0%	9,1%
Período – décimo	0%	27,3%
Período – não respondeu	0%	9,1%
Parentes com negócio próprio	64,71%	55%
Quem tem negócio na família – pais	60%	73,34%
Quem tem negócio na família – tios	40%	26,67%
Trabalhar no negócio da família	35,3%	27,5%
Ainda trabalha com a família	23,53%	9,08%
Grau de interesse em abrir negócio próprio (pouco)	17,65%	9%
Grau de interesse em abrir negócio próprio (médio)	5,88%	9%
Grau de interesse em abrir negócio próprio (muito)	76,47%	82%
Curso de empreendedorismo	47%	27%

Fonte: Dados da pesquisa

Outro aspecto abordado da pesquisa foi à identificação de interesse entre os membros em abrir um negócio próprio, e quais seriam as áreas de interesse. Para identificar o grau de interesse foi utilizado uma escala de 1 a 5, na qual, (1 e 2) representa pouco interesse, (3) interesse médio e (4 e 5) muito interesse. Na Multiconsultoria, os resultados mostram que 76,47% dos membros possuem muito interesse em ter um negócio próprio. Dentre as áreas de interesse, a prestação de serviços foi a que predominou, com destaque para a consultoria e, em segundo lugar, o comércio em geral. Para Flora Junior, 82% dos membros disseram ter muito interesse, predominando a área ligada a produtos florestais, reflorestamento, seguida da logística e transporte destes produtos.

Quanto à participação em algum curso de formação empreendedora 47% dos membros da Multiconsultoria disseram já ter participado, e que os mesmos trouxeram experiências positivas e aprendizado, como: a) esclareceu sobre o conceito de empreendedor (abertura de negócio próprio, a importância das competências, a conduta do dono e habilidades do empreendedor) para aplicar na vida pessoal e profissional; b) adquiriu conhecimentos sobre controle e planejamento financeiro, e administração gerencial; e c) ampliou a visão mercadológica e posição de mercado.

Para os membros da Flora Junior, 27% disseram já terem participado de curso de formação empreendedora e que o aprendizado foi positivo ajudando-os a melhorar seus conhecimentos, pois: a) adquiriram conhecimentos sobre organização, técnicas de administração, gestão empresarial e relacionamentos; b) houve esclarecimento sobre Planos

de Negócios; c) visão empreendedora na busca de informações.

Um dos membros relatou que adquiriu conhecimentos durante os cinco anos em que esteve trabalhando na EJ.

### 5.3 Identificações das Características Comportamentais Empreendedoras (McClelland, 1972), dos Membros das Empresas Juniores: Multiconsultoria e Flora Junior

A Figura 1 apresenta uma comparação entre as pontuações médias das características comportamentais empreendedoras dos membros das Empresas Juniores e está representada pelas dez características comportamentais empreendedoras dispostas em três conjuntos: Realização; Planejamento e Poder.

Pela análise, observou-se que tanto os membros da Multiconsultoria, quanto os da Flora Junior alcançaram a pontuação média igual ou superior a quinze pontos, em todas as características comportamentais empreendedoras, o que evidencia a existência de um perfil empreendedor (McCLELLAND, 1972).

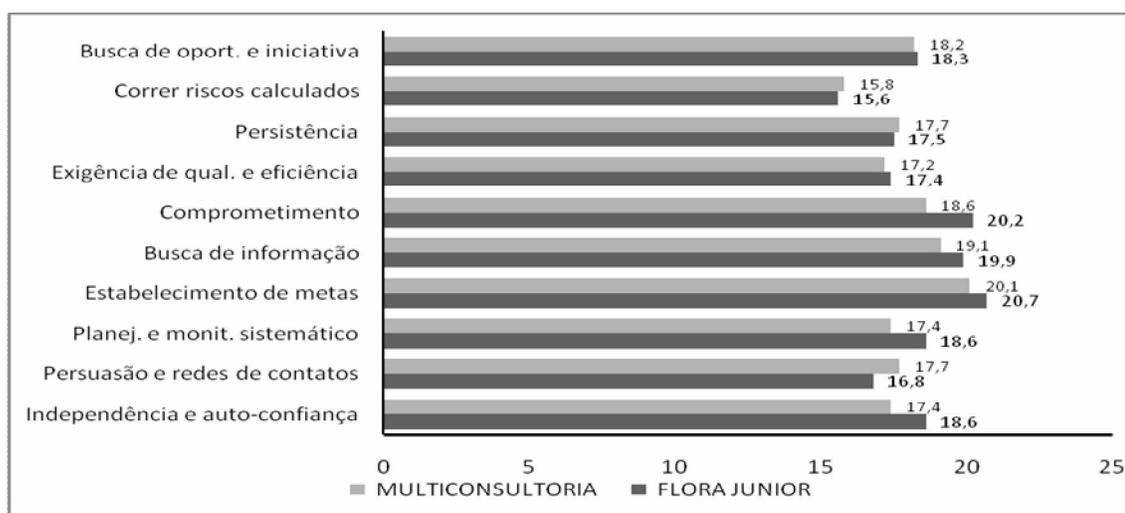


Figura 1. Pontuação Média de Características Comportamentais Empreendedoras das Empresas Juniores

Na análise das características relacionadas à categoria Realização observou-se que das cinco características comportamentais empreendedoras, Comprometimento ficou com a melhor pontuação média, tanto para os membros da Flora Junior, 20,2 quanto para a Multiconsultoria 18,6. Para McClelland (1972) este comportamento significa assumir a responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário visando atingir metas e objetivos. Observou-se ainda que outra característica, Correr riscos calculados, foi a que obteve a menor pontuação média não só em relação às características relacionadas a categoria, mas também entre todas as outras características: 15,8 dentre os membros da Multiconsultoria e, 15,6 dentre os da Flora Junior. Outras pesquisas (Silva *et al*, 2008; Schmidt e Dreher, 2008; Lengler e Silva, 2008) também enfatizaram a colocação em último lugar de pontuação desta característica. Este resultado nos leva a presumir que por não estarem criando o próprio negócio, visto serem caracterizados como intra-empresendedores, os membros podem estar desenvolvendo uma propensão menor ao risco.

Na análise das características relacionadas à categoria Planejamento observou-se que das três características comportamentais empreendedoras: Estabelecimento de metas apresentou a melhor pontuação média em relação ao total das características dos três conjuntos. Para a Flora Junior, 20,7 e 20,1 para a Multiconsultoria. A característica Busca de

informação obteve a segunda colocação não só em relação ao conjunto planejamento, bem como, em relação ao total das dez características, com uma pontuação média de 19,9 para a Flora Junior e de 19,1 para a Multiconsultoria.

Quanto à análise das duas características comportamentais empreendedoras relacionadas à categoria Poder observou-se que: Persuasão e rede de contato apresentou pontuações médias de 17,7 ocupando o quinto lugar para a Multiconsultoria, e 16,8 ocupando o nono lugar para a Flora Junior. Estes resultados são importantes e preocupantes para os membros da Flora Junior, visto que Persuasão e rede de contatos é um comportamento primordial quando se busca oportunidade e iniciativa. Independência e autoconfiança, com a pontuação média de 18,6 para a Flora Junior e 17,4, para a Multiconsultoria, ocupou o quarto e o nono lugar respectivamente. Esta é uma importante característica conceitual do empreendedor que deseja tomar iniciativas, correr riscos. Segundo McClelland (1972), os empreendedores que tem essa característica buscam autonomia em relação a normas e controle de outros, expressão confiança em sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio. Desta forma, observou-se que pela pontuação dada pelos membros da Flora Junior, os mesmos desenvolvem um comportamento mais para empreendedor individual do que corporativo ou intra-empendedor.

#### **5.4 Quanto às Características Comportamentais Empreendedoras Comuns e Relevantes aos Membros das Empresas juniores: Multiconsultoria e Flora Junior**

A Figura 2 apresenta o percentual de relevância dado pelos membros das empresas juniores, as dez características comportamentais empreendedoras de McClelland (1972).

Pela análise, três características comportamentais empreendedoras se destacam como relevantes e comuns aos membros das duas Empresas Juniores: Estabelecimento de Metas, Busca de Informação e Comprometimento.

Para os membros da Multiconsultoria, as características comportamentais empreendedoras: Estabelecimento de Metas, 23,53% e Busca de Informação, 16,08%, do conjunto de características da categoria Planejamento, as mesmas resultam em 39,61% do total de relevância em seus comportamentos. Para a Flora Junior, Estabelecimento de Metas, 23,6% e Busca de Informação, 17,58%, resultam em 41,18% do total de relevância em seus comportamentos. Com esse resultado observou-se que existe um equilíbrio entre os comportamentos dos membros das duas empresas juniores, quanto às características presentes na categoria Planejamento, em relação às duas outras categorias: Realização e Poder.

A terceira característica comportamental empreendedora, Comprometimento, presente no conjunto de características da categoria Realização, obteve 14,12% de relevância dentre os membros da Multiconsultoria e 21,82%, dentre os membros da Flora Junior. Com estes resultados observou-se ser esse comportamento mais presente entre os membros da Flora Junior.

As demais características por fazerem parte dos comportamentos desses membros são importantes e contribuem para o processo empreendedor. Representam 37% do total de relevância para a Flora Junior e 46,27%, para a Multiconsultoria. Independência e autoconfiança, planejamento e monitoramento sistemático estão mais presentes nos comportamentos dos membros da Flora Junior em relação aos da Multiconsultoria. As demais, Busca de oportunidade e iniciativa, Persistência, Busca de qualidade e eficiência, Persuasão e rede de contato, e Correr riscos calculados, estão mais presentes nos comportamentos dos membros da Multiconsultoria.

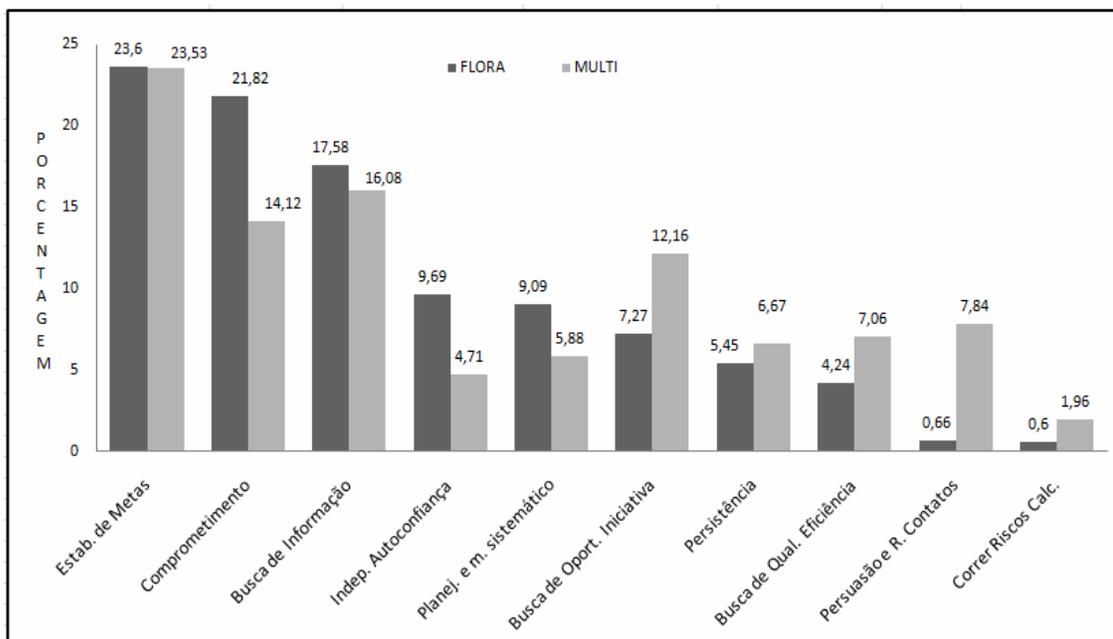


Figura 2: Características Comportamentais Empreendedoras em Grau de Relevância nas Empresas Juniores

## 6. Conclusão

Com base nos resultados deste estudo foi possível identificar características comportamentais empreendedoras comuns e relevantes aos membros das duas empresas juniores: Multiconsultoria e Flora Junior.

Os resultados de suas pontuações médias demonstram comportamentos, que os caracterizam como empreendedores, pois alcançaram uma média superior a quinze pontos em todas as características comportamentais empreendedoras.

Das três categorias: Realização, Planejamento e Poder, segundo McClelland (1972), duas delas se mostraram ser de grande importância para os membros das duas empresas juniores: Planejamento e Realização.

Três características comportamentais empreendedoras dentre as dez características se mostraram comuns e de grande relevância para os membros das duas empresas juniores. São comportamentos predominantes no perfil desses empreendedores. Duas delas relacionadas à categoria Planejamento: Estabelecimento de Metas e Busca de Informação representando 39,61% do total de relevância em seus comportamentos para a Multiconsultoria e 41,18%, do total de relevância para a Flora Junior; e uma característica relacionada à categoria Realização: Comprometimento representando 14,12% de relevância dentre os membros da Multiconsultoria e 21,82% para a Flora Junior.

A característica Estabelecimento de Metas foi considerada como o comportamento mais destacado no perfil dos membros das duas empresas juniores em análise. Este comportamento é necessário para os Administradores, pois os levam a estabelecer metas e objetivos mensuráveis, tanto em curto como em longo prazo e, os auxiliam na concretização da sua visão empreendedora.

As outras duas características: Busca de informação e Comprometimento, complementam os seus esforços no processo de empreender, ajudando-os na busca de informações relativos aos processos de clientes, fornecedores e concorrentes, bem como, os fazem ter responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário à realização de metas e objetivos. Segundo McClelland (1961), os empreendedores que buscam realização e êxito, desenvolvem comportamentos que os levam ao sucesso.

Persuasão e rede de contato é um comportamento importante quando se busca novas oportunidades, no entanto para os membros da Flora Junior, que a pontuaram em nono lugar em seus comportamentos, mostra uma vulnerabilidade quanto ao desenvolvimento de novos mercados, principalmente o externo. Para os membros da Multiconsultoria, esta foi pontuada em quinto lugar, logo após a característica, Busca de oportunidade e iniciativa, o que mostra um futuro mais promissor, visto que favorece ao desenvolvimento e inovação na empresa. Ter relacionamentos é importante na busca de oportunidade e novos projetos. Para McClelland (1972) é o agir para desenvolver e manter relações comerciais.

A colocação da característica, Independência e autoconfiança, que foi pontuada em quarto lugar pelos membros da Flora Junior indica que existe entre eles um comportamento mais favorável ao empreendedor individual, do que corporativo ou intra-empendedor. A pró-atividade é exigida de seus membros, o que os faz se empenharem nos negócios da empresa como se fosse o seu negócio. A relevância dada à característica comportamental empreendedora, Comprometimento reforça este resultado. Para eles, “é o aprender algo a mais na formação para o seu futuro numa empresa”. Por isso estão muito comprometidos. Estes resultados podem ser complementados pela propensão a empreender de seus membros, 82% deles tem intenção em colocar negócio próprio. Tem em seus pais um espelho, visto que 73,34% deles colocaram serem esses a inspiração.

Para a Multiconsultoria, essa característica foi pontuada em nono lugar, o que mostra terem comportamentos voltados mais para o intra-empendedorismo do que empreendedor individual. O espírito de equipe é exigido de seus membros, o que os estimula a trabalhar mais em grupo. Muitos deles, 76,47% têm a intenção de empreender, visto terem também em seus pais, 60% dos membros, um forte incentivo.

Para concluir este estudo observou-se ser necessário criar um maior incentivo quanto a cursos voltados para o empreendedorismo. Quando perguntados sobre a participação deles em cursos dessa natureza, apenas 47% dos membros da Multiconsultoria e 27% da Flora Junior disseram já ter participado de cursos voltados para o empreendedorismo. Visto ter hoje a Universidade um papel principal na formação de seus alunos, capacitando-os melhor para enfrentar o mercado de trabalho, torna-se necessário criar um envolvimento maior entre a mesma, representada pelos seus cursos de Administração e Engenharia Florestal, e as duas empresas juniores, Multiconsultoria e Flora Junior, com a finalidade de desenvolverem uma cultura empreendedora.

### **7. Limitações da Pesquisa**

As técnicas utilizadas para o desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras não foram objeto de estudo, mas somente a coleta e seu instrumento, já comprovados em pesquisas anteriores.

A pesquisa realizou-se com duas empresas juniores dentre outras existentes por opção dos autores, dentre outras existentes no Campus da UFRRJ. Esta escolha se deu não só pela acessibilidade, mesmo local, onde os pesquisadores trabalham e/ou estudam, mas também pelo profissionalismo com que se destacam dentro da Universidade, não podendo, portanto, ser aferido para a população os resultados.

### **8. Recomendações**

Ampliar este estudo com jovens empreendedores de outras empresas juniores existentes no Campus da Universidade, bem como, em incubadoras, visando o enriquecimento e uma reflexão maior desta teoria comportamental para o empreendedorismo.

## 9. Bibliografia

- AZEVEDO, A. G. de; CAMPOS, P. H. B. *Estatística básica: cursos de ciências humanas e de educação*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editores S.A,1985.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda. 1977.
- BATISTA, C. H. *Estudo comparativo do desenvolvimento das características comportamentais empreendedoras dos alunos da disciplina de empreendedorismo durante o primeiro semestre letivo de 2004 nos cursos de administração e turismo & lazer da FURB*. 2004. 86f. Dissertação (Mestrado em Administração), PPGAd, Universidade Regional de Blumenau. Blumenau. Santa Catarina, SC, Brasil.
- BRASIL. Decreto-Lei nº 2208, de 17 de abril de 1997. Regulamenta o 2º art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília, DF: MEC, 1997.
- BRASIL JUNIOR. *O conceito nacional de empresa Junior*. 2010. Disponível em: <<http://brasiljunior.org.br/listarArquivos.php?pagina=2>>. Acesso em: 27 abr. 2010.
- BRUM, M. A. C.; BARBOS, R. R. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de empresas juniores. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.14, n. 2, p. 52-75, maio/ago. 2009.
- DAL PIVA, A. R., PILATTI, L. A., FERRAZA, D. C.; SILVA, E. Empresa junior: um laboratório de aprendizagem como diferencial para a formação acadêmica. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13. 2006, Bauru. *Anais...* São Paulo: Simpep, 2006.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa*. 8. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, P. F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. 8ª reimp. (Carlos Malferrari, trad.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. (obra original publicada em 1986)
- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- GIL A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. *Empreendedorismo*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LENGLER, L. & SILVA, T. N. Empreendedorismo: uma perspectiva do perfil dos membros de uma associação apícola. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Egepe, 2008,
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MCCLELLAND, D. C. *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand, 1961.
- MCCLELLAND, D. C.; WINTER, D. J. *Motivating economic achievement*. New York: Free Press, 1971.
- MCCLELLAND, D. C. *A sociedade competitiva: realização & progresso social*. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- LAPPONI, J. C. *Estatística usando o Excel*. 4. ed. [Programa de computador]. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

- SEBRAE. *Manual de operacionalização do projeto Empretec*. Brasília, 2001.
- SILVA, S. S. da, SILVA, A. M. M. da. BOAS, V. A. A.; DAN, E. Características comportamentais empreendedoras: um estudo comparativo entre empreendedores e intra-empresários. *Revista Cadernos de Administração*, v.1, n.2, p. 01-14, 2008.
- SCHMIDT, C. M.; DREHER, M. T. Cultura Empreendedora: Empreendedorismo Coletivo e Perfil Empreendedor. *Revista de Gestão USP*, v.15, n.1, p.1-14, 2008.
- SOUZA, E. C. L. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. In: E. C. L. de Souza; T. de A. Guimarães (orgs). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, p. 3-20, 2006a.
- SOUZA, E. C. L. de; DEPIERI, C. C. L. de S.; ASSIS, S. de A. G.; ZERBINI, T. (2006b). Métodos, técnicas e recursos didáticos de ensino do empreendedorismo em IES brasileiras. In: E. C. L. de SOUZA; T. de A. GUIMARÃES (orgs). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, p. 200-216.
- SOUZA, J. T. de, PAULO, J. C. F. de, OLIVEIRA, V. F. de. Um estudo sobre empresas juniores como fonte de aprendizagem. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24. 2004, Florianópolis. *Anais ...* Santa Catarina: Enegep, 2004.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.