



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS
***CAMPUS* PORTO NACIONAL**
CURSO SUPERIOR BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RODRIGO RIBEIRO GOMES

**POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS JUNIORES (EJ) NO ECOSSISTEMA DE
INOVAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS**

PORTO NACIONAL
2025

RODRIGO RIBEIRO GOMES

**POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS JUNIORES (EJ) NO ECOSSISTEMA DE
INOVAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso Superior Bacharelado em Administração do *Campus* de Porto Nacional, do Instituto Federal do Tocantins, como à exigência a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Januário Neto Pereira Sarmiento.

**PORTO NACIONAL
2025**

RODRIGO RIBEIRO GOMES

**POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS JUNIORES (EJ) NO ECOSSISTEMA DE
INOVAÇÃO DO ESTADO DO TOCANTINS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do Curso Superior Bacharelado em Administração da *Campus* de Porto Nacional, do Instituto Federal do Tocantins, como à exigência a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Januário Neto Pereira Sarmento
Orientador
Instituto Federal do Tocantins - IFTO

Prof. Dra. Lucivânia Pereira Glória
Instituto Federal do Tocantins - IFTO

Prof. Dr. Romário Rocha do Nascimento
Instituto Federal do Tocantins – IFTO
Universidade Federal do Tocantins – UFT

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que habita em minha alma e ilumina meus passos. É Ele quem me conforta nos momentos difíceis e me concede força e coragem para seguir firme na conquista dos meus sonhos.

Aos meus pais, expresso minha eterna gratidão. Vocês foram meu porto seguro, meu apoio incondicional e meu maior incentivo. Sem o cuidado, a paciência e o conforto que sempre me ofereceram, eu não teria conseguido chegar até aqui. Este diploma também é de vocês.

Aos grandes amigos do “fundão” que a graduação em Administração me presenteou, deixo minha profunda gratidão. Obrigado pelo apoio, pelo incentivo e por cada momento compartilhado. Vocês tornaram a caminhada mais leve, especial e inesquecível, e fizeram deste curso uma experiência verdadeiramente transformadora.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Januário Neto Pereira Sarmento, que desde o início da graduação manifestei o desejo de ter presente na minha finalização do curso. Tive a honra de tê-lo como orientador e agradeço por todo apoio, paciência e ensinamentos ao longo da elaboração deste trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dra. Lucivânia Pereira Glória e Prof. Dr. Romário Rocha do Nascimento, pelo tempo destinado à leitura deste trabalho, bem como pelas significativas contribuições apresentadas durante a seção de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso.

Aos demais docentes do curso de Administração, sou grato por cada aula, cada orientação e cada palavra que ampliou minha visão e fortaleceu meu crescimento acadêmico e pessoal.

RESUMO

As Empresas Juniores (EJs) vêm se consolidando como importantes agentes de conexão entre a universidade e o mercado, promovendo inovação, formação empreendedora e desenvolvimento regional. No entanto, observa-se que, especialmente em estados cujos ecossistemas de inovação ainda se encontram em fase de consolidação, como no Tocantins, persistem lacunas quanto à integração efetiva dessas organizações com os demais atores institucionais. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar o posicionamento das Empresas Juniores no ecossistema de inovação do estado do Tocantins, considerando seus perfis, desafios enfrentados, estratégias de atuação e articulações institucionais. A pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa, de natureza básica e finalidade exploratório-descritivo, envolvendo a aplicação de questionários semiestruturados e análise documental, por meio de registros no portal da Brasil Júnior. Como resultado, as EJs tocaninenses apresentaram baixa representatividade e forte concentração em áreas específicas, enfrentando desafios como falta de recursos, pouco apoio institucional e limitada visibilidade no ecossistema de inovação. Mesmo assim, desenvolvem estratégias de captação, parcerias pontuais e ações de melhoria contínua, demonstrando potencial de fortalecimento. Esses resultados evidenciam a necessidade de maior articulação com universidades, setor produtivo e poder público para ampliar sua contribuição no ecossistema de inovação tocaninense.

Palavras-chave: Empresas juniores; Ecossistema de inovação; Setor produtivo; Estado do Tocantins.

ABSTRACT

Junior Enterprises (JEs) have been consolidating their position as important agents connecting universities and the market, promoting innovation, entrepreneurial training, and regional development. However, it has been observed that, especially in states whose innovation ecosystems are still in the consolidation phase, such as Tocantins, there are still gaps in the effective integration of these organizations with other institutional actors. Given this, the overall objective of this research is to analyze the positioning of Junior Enterprises in the innovation ecosystem of the state of Tocantins, considering their profiles, challenges faced, strategies for action, and institutional articulations. The research adopted a qualitative-quantitative approach, of a basic nature and exploratory-descriptive purpose, involving the application of semi-structured questionnaires and document analysis, through records on the Brasil Júnior portal. As a result, Tocantins JEs showed low representativeness and a strong concentration in specific areas, facing challenges such as lack of resources, little institutional support, and limited visibility in the innovation ecosystem. Even so, they develop fundraising strategies, specific partnerships, and continuous improvement actions, demonstrating potential for strengthening. These results highlight the need for greater coordination with universities, the productive sector, and public authorities to expand their contribution to the Tocantins innovation ecosystem.

Key-words: Junior Enterprises; Innovation ecosystem; Productive sector; Tocantins State.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Empresa Júnior: conceitos, perspectiva histórica e inserção das EJs no ecossistema de inovação	7
2.2 Estudos empíricos envolvendo as empresas juniores e sua relação com o ecossistema de inovação	11
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
4.1 Panorama das Empresas Juniores no estado do Tocantins.....	14
4.2 Principais desafios enfrentados pelas EJs relacionados à inserção no ecossistema de inovação do Estado do Tocantins.....	16
4.3 Articulação das EJs com os atores do ecossistema de inovação: universidades, setor produtivo e poder público.....	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
REFERÊNCIAS	23
APÊNDICE A	27

1 INTRODUÇÃO

As Empresas Juniores (EJs) representam um componente relevante do empreendedorismo acadêmico, pois elas oferecem aos alunos a oportunidade de aprendizado na prática. A EJ é uma organização sem fins lucrativos, administrada por alunos de graduação, que fornecem serviços de consultoria e relacionam o que os alunos estudam no ensino superior com a vida real, promovendo experiências empresariais desde os primeiros anos do curso de graduação (Brasil Júnior, 2017).

Nos últimos anos, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) cresceu consideravelmente no país, e hoje existem mais de 1.500 EJs distribuídas por diferentes regiões e áreas do conhecimento, contribuindo para a aproximação entre as instituições de ensino superior (IES) e a sociedade (Brasil Júnior, 2023). Concernente à aproximação entre as universidades e a sociedade, é importante mencionar a abordagem proposta por Etzkowitz e Leydesdorff (1995) que apresentam a teoria da "tríplice hélice", mostrando como universidades, governo e empresas interagem para impulsionar a inovação. As EJs podem criar um importante elo entre essas o ensino superior e demais organizações ou indivíduos, especialmente o setor produtivo. Elas podem liderar projetos baseados em pesquisas acadêmicas gerando resultados sociais e econômicos (Oliveira Júnior; Silva, 2023).

Embora o MEJ esteja presente na maior parte do Brasil, sua forma de atuação em regiões menos desenvolvidas, como o estado do Tocantins, precisa ser mais bem compreendida. Localizado na região Norte do país, o Tocantins tem avançado em infraestrutura, acesso ao ensino superior e políticas públicas voltadas à inovação, mas enfrenta desafios quanto à estruturação de seu ecossistema de inovação de forma mais sólida (Marques Oliveira; Alves, 2022). Nesse contexto, as EJs podem ser consideradas importantes atores, estimulando o empreendedorismo, influenciando o processo de inovação local e contribuindo, de forma prática, com a formação acadêmica e profissional dos alunos para o atendimento às demandas do mercado e da sociedade.

Considerando que a atuação das EJs em regiões menos desenvolvidas carece de maior compreensão, este trabalho abordou o seguinte problema de pesquisa: Como se dá a interação das Empresas Juniores com o ecossistema de inovação em regiões menos desenvolvidas, como o estado do Tocantins? O objetivo geral da pesquisa foi analisar posicionamento das Empresas Juniores no ecossistema de inovação do estado do Tocantins, considerando seus perfis, estratégias de atuação, articulações institucionais e desafios enfrentados. Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

1. Mapear o perfil organizacional e as áreas de atuação das EJs no estado;

2. Identificar os principais desafios e estratégias de inserção das EJs no ecossistema de inovação;
3. Compreender as formas de articulação das EJs com universidades, setor produtivo e poder público.

Para a realização do estudo, foi adotada a metodologia quali-quantitativa, exploratória e descritiva, com aplicação de questionários semiestruturados e análise documental dessas empresas. A justificativa da pesquisa fundamenta-se em duas vertentes principais: (i) do ponto de vista teórico, objetivou-se suprir uma lacuna de estudos acerca do papel das EJs nos ecossistemas de inovação em fase de consolidação, com ênfase no estado do Tocantins; (ii) do ponto de vista social e prático, a investigação visou oferecer subsídios concretos para a formulação de políticas públicas e estratégias institucionais voltadas ao fortalecimento dessas organizações como vetores de desenvolvimento regional, estímulo ao empreendedorismo acadêmico e transformação socioeconômica local.

O presente artigo encontra-se subdividido em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos, histórico e importância das empresas juniores, bem como sua inserção em ecossistemas de inovação, além de estudos empíricos relacionados às EJs no Brasil. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A quarta seção apresenta e discute os principais resultados alcançados. A quinta e última seção reúne as considerações finais, destacando as contribuições do estudo, limitações e recomendações para futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta o referencial teórico definido para apoiar a realização do estudo. O texto aborda os conceitos, histórico e importância das Empresa Juniores, bem como a relação dessas entidades com o ecossistema de inovação. Além disso apresenta alguns estudos empíricos envolvendo as empresas juniores e sua relação com o ecossistema de inovação.

2.1 Empresa Júnior: conceitos, perspectiva histórica e inserção das EJs no ecossistema de inovação

As EJs atuam na intersecção entre o mercado e as Instituições de Ensino Superior (IES). A definição formal dessas organizações foi estabelecida pela Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016, que as define como associações civis sem fins lucrativos, formadas por alunos regularmente matriculados em cursos de graduação, com o objetivo de realizar projetos e serviços relacionados às suas áreas de estudo (Brasil, 2016).

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores (Brasil Júnior) define as EJs como associações civis formadas por estudantes de graduação, que têm como propósito a realização de projetos e serviços voltados para a formação de profissionais qualificados e comprometidos com a transformação do Brasil (Brasil Júnior, 2020). Além de estarem vinculadas às instituições de ensino superior, elas operam sob a orientação de professores, permitindo que os alunos apliquem os conhecimentos adquiridos na graduação em desafios reais do mercado (Picchiali, 2008). Dessa forma, as EJs são associações com caráter pedagógico que complementam a formação acadêmica, aproximando os estudantes da prática profissional e do mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que desenvolvem sua capacidade crítica, analítica e empreendedora (Cesconetto et al. 2012).

Historicamente, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) teve início na França, na década de 1960, quando estudantes da *École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales* (ESSEC) fundaram a ESSEC Junior Conseil, a primeira empresa júnior do mundo (Oliveira Júnior; Silva, 2023). Esses estudantes buscavam um espaço para levar a prática empresarial para o mundo acadêmico.

No Brasil, o MEJ teve início no final da década de 1980, com a primeira EJ da América Latina, isto é, a Empresa Júnior Getúlio Vargas (EJFGV), constituída na Fundação Getúlio Vargas, em 1988 (Empresa Júnior da FGV, 2024). No ano seguinte, em 1989, foi fundada a Poli Júnior, a Empresa Júnior de Engenharia da Universidade de São Paulo (POLI-USP), que também se destacou como uma das pioneiras no país (Poli Júnior, 2024). Esse movimento emergiu em torno de questionamentos sobre a relação entre teoria e prática no ensino superior. Como aponta Palassi, Martinelli e Paula (2020), as empresas juniores surgiram como um meio para que os estudantes realizassem suas pretensões de contribuir ativamente para a transformação do ambiente empresarial.

O MEJ tem sido impulsionado no Brasil tanto pelo crescimento do ensino superior quanto pela demanda por profissionais mais inovadores e empreendedores. Como aponta Brunório e Krakauer (2022), o caminho percorrido pelas EJs foi marcado por desafios e adaptações, que as

permitiram se consolidar em um ambiente dinâmico e em constante transformação. Um marco importante nesse processo foi a criação da Confederação Nacional das Empresas Juniores (a Brasil Júnior), em 1990, uma entidade que desempenha um papel fundamental na institucionalização das empresas juniores no país. Além de fortalecer essa rede, a Brasil Júnior investe na capacitação dos estudantes e na defesa dos interesses do movimento, contribuindo para sua expansão e maior influência no cenário nacional (Brasil Júnior, 2023).

Ao longo dos anos as EJs vêm alcançando mais visibilidade e reconhecimento. Segundo Palassi, Martinelli e Paula (2020), esse reconhecimento tem incentivado a implementação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento das EJs e promovido sua aproximação com diferentes esferas governamentais. Conforme Gonçalves et al. (2022), tais ações fortalecem a cultura empreendedora nas instituições de ensino superior, aproximando os ambientes acadêmicos do setor produtivo e ampliando a inserção das empresas juniores no ecossistema de inovação.

O movimento das EJs tem se expandido para além da tradicional consultoria empresarial. Segundo Brunório e Krakauer (2022) algumas EJs têm direcionado suas atividades para a incubação de *startups* e projetos de impacto social, fortalecendo ainda mais sua posição como agentes de inovação. Isso leva as EJs a um patamar superior, visto que a inovação é um pilar fundamental tanto para a sobrevivência como para o crescimento das organizações. Tidd; Bessant (2009) salientam que a inovação acontece quando se consegue conectar pontos, identificar oportunidades e agir sobre elas de forma eficiente. Muitas vezes, não se trata apenas de criar algo completamente novo, mas de melhorar processos, aperfeiçoar serviços e encontrar novas formas de atender demandas já existentes. Em geral, isso não ocorre de forma isolada, mas por meio da interação entre diversos atores, no ecossistema de inovação.

A abordagem de ecossistema veio, inicialmente, da biologia com o botânico Arthur Tansley, sendo transportado para o mundo dos negócios. No ambiente corporativo, empresas, universidades, governos e investidores formam um ecossistema interdependente, no qual a colaboração e a competição andam juntas para impulsionar a inovação (Kelly, 2014). Kapoor (2018) salienta que a força de um ecossistema de inovação está nas relações entre seus participantes. Empresas, universidades e investidores não inovam sozinhos; eles se complementam e dependem uns dos outros para transformar boas ideias em soluções reais que geram impacto no mercado. Silva e Bueno (2024) acrescentam que esse ecossistema tem forte influência de fatores ambientais, econômicos, sociais e culturais, ou seja, o cenário onde estão inseridos faz toda a

diferença no fomento ao empreendedorismo e à inovação. A partir disso, é possível compreender por que algumas regiões do mundo, como o Vale do Silício, se destacam tanto: há um ambiente propício para a troca de conhecimento, desenvolvimento de novas tecnologias e criação de negócios inovadores.

As Empresas Juniores (EJs) desempenham um papel relevante no ecossistema de inovação, conectando o ambiente acadêmico ao mercado e permitindo que estudantes desenvolvam habilidades empreendedoras por meio da aplicação prática do conhecimento adquirido. Essas organizações não apenas preparam os alunos para o mercado de trabalho, mas também fomentam o desenvolvimento de soluções inovadoras e a criação de novos negócios. Como apontam Brunório e Krakauer (2022), as EJs representam uma ponte entre universidade e sociedade, ampliando a vivência profissional dos estudantes e contribuindo diretamente para o fortalecimento do ecossistema empreendedor no ensino superior.

Kapoor (2018), destaca a importância da colaboração dentro do ecossistema de inovação, e as EJs se inserem nesse ambiente atuando como facilitadoras da interação entre universidades, empresas e demais agentes do mercado. Por meio da realização de projetos, essas organizações estimulam a experimentação e a busca por soluções criativas, fortalecendo o vínculo entre academia e setor produtivo.

Silva e Bueno (2024), ressaltam que o ecossistema de inovação é moldado por aspectos econômicos, sociais e culturais, que influenciam diretamente o crescimento do empreendedorismo. No Brasil, as EJs podem atuar de forma significativa nesse, possibilitando que estudantes atuem em desafios reais do mercado, promovendo inovação e contribuindo com o desenvolvimento local. Todavia, em que pese a importância dessas organizações, há desafios que precisam ser por elas superados.

Freitas et al. (2024) salientam as EJs precisam dar maior atenção à diversidade e inclusão. Os autores mencionam que apenas 27% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres. Além disso outros desafios ainda persistem, tais como, a falta de apoio institucional e a alta rotatividade dos membros continuam a dificultar a consolidação dessas organizações. Um dos fatores que explicam a rotatividade é a transitoriedade da vida universitária, o que prejudica a continuidade de muitos projetos. É necessário considerar, ainda, conforme Oliveira Júnior; Silva (2023) que a participação nas EJs pode gerar sobrecarga aos estudantes diante da necessidade de conciliar as demandas acadêmicas com os projetos desenvolvidos, o que pode comprometer a continuidade das

ações e a retenção de membros, refletindo em desafios ao desenvolvimento organizacional dessas organizações.

Outro desafio reside na fragilidade das articulações institucionais com núcleos de inovação, prefeituras, agências de fomento e programas governamentais. Segundo Gonçalves et al. (2022), apesar do discurso institucional de apoio ao empreendedorismo jovem, muitas universidades ainda não integram de forma orgânica as empresas juniores em seus planos de desenvolvimento institucional (PDIs), dificultando o acesso aos espaços de inovação.

Esses desafios, quando analisados em conjunto, demonstram a urgência da construção de estratégias voltadas à estruturação interna, ao fortalecimento institucional e à articulação em rede, principalmente em estados como o Tocantins, que precisa consolidar seu ecossistema de inovação.

2.2 Estudos empíricos envolvendo as empresas juniores e sua relação com o ecossistema de inovação

A compreensão do papel das empresas juniores no ecossistema de inovação ganha especial relevância quando inserida em contextos na fase de desenvolvimento, como o estado do Tocantins. Conforme Sousa, Oliveira e Rodrigues (2022), o Estado tem apostado na atuação das universidades públicas como alicerces de fortalecimento da economia regional, sendo os programas de inovação, extensão e empreendedorismo elementos catalisadores desse processo. Nesse cenário, as EJs podem se posicionar como agentes-chave, promovendo a aproximação entre o conhecimento acadêmico e a prática profissional, além de impulsionarem soluções locais inovadoras.

Há estudos empíricos que evidenciam o significativo papel das EJs, influenciando sobre o desenvolvimento de competências profissionais, a resolução de desafios reais de micro e pequenas empresas (MPEs) e o estímulo à cultura empreendedora em ambientes acadêmicos. Para ilustrar essas contribuições de forma mais objetiva, o Quadro 1 apresenta uma seleção de artigos recentes que tratam da atuação das empresas juniores no contexto dos ecossistemas de inovação.

Quadro 1 – Pesquisas relacionadas às empresas juniores e sua influência socioeconômica sobre o território

Título do Artigo	Objetivo da pesquisa	Resultados Relevantes	Autor(es)/Ano
Proposta de melhoria no processo de logística reversa dos óleos lubrificantes usados ou contaminados	Avaliar a atuação de EJs em projetos de logística reversa em parceria com universidade e prefeitura.	A EJ demonstrou capacidade técnica para desenvolver soluções sustentáveis, reforçando o papel das EJs na resolução de problemas reais locais.	Pascoal et al. (2021)

Título do Artigo	Objetivo da pesquisa	Resultados Relevantes	Autor(es)/Ano
O papel intermediário das empresas juniores na interação universidade-empresa: o caso de Santa Catarina	Investigar como as EJs funcionam como agentes intermediários entre universidade e empresas.	As EJs atuam como vetores de conexão eficazes, promovendo inovação, soluções práticas e aprendizagem aplicada entre alunos e setor produtivo.	Ribeiro; Burger; Cario (2021)
Estilo gerencial e oportunidades de aprendizagem: um estudo com empresários juniores	Verificar a relação entre o estilo gerencial adotado nas EJs e as oportunidades de aprendizagem percebidas pelos seus membros.	Existe correlação significativa entre liderança situacional e estímulo a treinamentos e desenvolvimento, mostrando que a gestão influencia diretamente a aprendizagem.	Oliveira Ramadam et al. (2021)
Protagonismo estudantil no Cefet/RJ e ecossistema de inovação da Rede Federal de EPCT	Analisar como EJs e incubadoras contribuem para o protagonismo estudantil e inovação na Rede Federal.	As EJs contribuem com soluções para a sociedade e formação de competências práticas em estudantes, fortalecendo o ecossistema de inovação regional.	Moura et al. (2022)

Fonte: Elaboração própria (2025).

A literatura tem demonstrado que as Empresas Juniores representam um importante ator nos ecossistemas de inovação. Oliveira Júnior; Silva (2023), aponta que as EJs contribuem não apenas com o aprimoramento técnico dos estudantes, mas também com resultados concretos para o setor produtivo, especialmente no apoio às MPEs. O impacto é duplo: fomenta-se a inovação e gera-se capital humano de alta qualidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa adotou uma abordagem quali-quantitativa, de natureza básica e finalidade exploratório-descritiva, conforme a classificação de Prodanov e Freitas (2013). O estudo foi conduzido no Estado do Tocantins, tendo como universo as 10 Empresas Juniores formalmente ativas e reconhecidas institucionalmente. Contou-se com o apoio da Tocantins Júnior (Federação das Empresas Juniores do Estado do Tocantins), que atuou como ponte entre os pesquisadores e as EJs.

O principal instrumento de coleta de dados foi um questionário semiestruturado, aplicado aos membros em atividade nas EJs, bem como aos pós-juniores (indivíduos que já fizeram parte da empresa júnior). A aplicação do questionário ocorreu no período de 01 de dezembro de 2024 a 05 de fevereiro de 2025. Antes de responder ao questionário, todos os participantes do estudo expressaram no próprio formulário de questões o interesse em responder a pesquisa, concordando com os termos do TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). O instrumento de coleta

foi elaborado para contemplar aspectos como perfil organizacional, áreas de atuação, estratégias de articulação das EJs com o ecossistema de inovação, desafios operacionais e percepção sobre o impacto institucional da empresa júnior.

O questionário foi elaborado e disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*. As seções que compõem o questionário estão apresentadas no Quadro 2, o qual sintetiza os temas abordados em cada parte do instrumento de coleta de dados.

Quadro 2 - Estrutura e conteúdo temático das seções que compõem o questionário aplicado aos participantes da pesquisa.

Seção	Conteúdo
Seção 1 – Perfil do respondente	Curso de graduação, idade, gênero, tempo de atuação na EJ, cargo ocupado e motivação para o ingresso.
Seção 2 – Perfil organizacional da EJ	Nome da EJ, instituição de ensino superior vinculada, área de atuação, número de membros e estrutura organizacional vigente.
Seção 3 – Papel das EJs na inovação e desenvolvimento regional	Contribuições das EJs para soluções inovadoras, impacto percebido no desenvolvimento socioeconômico do Tocantins e iniciativas inovadoras já realizadas.
Seção 4 – Desafios enfrentados	Barreiras regulatórias, dificuldades de reconhecimento pelo setor produtivo e demais entraves ao funcionamento.
Seção 5 – Estratégias de superação de desafios	Participação em programas de capacitação, ações de captação de recursos financeiros e medidas de aprimoramento do ecossistema de inovação.
Seção 6 – Integração com o ecossistema de inovação	Relação de parceria com entidades do ecossistema, contribuição das parcerias para implementação de projetos inovadores e interação com outras EJs e empresas locais.
Seção 7 – Recomendações para fortalecimento das EJs	Opiniões sobre políticas públicas e sugestões de melhorias para aumentar a influência das EJs no desenvolvimento regional e na promoção da inovação.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O questionário foi enviado aos membros das Empresas Júniores participantes por meio do *link* gerado na plataforma *Google Forms*. Complementarmente, realizou-se uma análise documental em registros disponíveis na plataforma Brasil Júnior, visando maior conhecimento alusivo ao MEJ no estado do Tocantins.

A organização e interpretação dos dados qualitativos foi conduzida com base na análise de conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (1977), permitindo identificar categorias temáticas emergentes nas respostas abertas e nos documentos analisados. Os dados quantitativos foram inicialmente tabulados e organizados no software *Microsoft Excel* e, em seguida, submetidos à estatística descritiva com apoio do *Software R*, que foi utilizado para análise e apresentação das frequências e distribuições dos dados coletados, conforme orientação de Freund (2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seção atual apresenta e analisa os dados obtidos na pesquisa, organizando-os de acordo com os objetivos propostos. Os resultados estão estruturados em três tópicos principais: panorama das empresas juniores no estado do Tocantins; os desafios enfrentados para sua inserção no ecossistema de inovação; e as estratégias de articulação com universidades, setor produtivo e poder público.

4.1 Panorama das Empresas Juniores no estado do Tocantins

Inicialmente, é importante uma apresentação do quadro atual do MEJ no Estado do Tocantins, em termos de quantidades de EJs, cursos e IES às quais estão vinculadas, bem como os serviços tradicionalmente prestados por essas organizações (Quadro 3). Para a realização desse panorama foram utilizados dados secundários extraídos do portal da Brasil Júnior. Existem apenas 10 Empresas Juniores federadas ativamente no estado do Tocantins, número que contrasta com o quantitativo de cursos de graduação presenciais disponibilizados pelas instituições de ensino superior locais.

Quadro 3 - Distribuição das empresas juniores por instituição de ensino superior

Nome da EJ	IES Vinculada	Curso vinculado	Data da federação	Nº de membros	Serviços prestados
Agro Júnior Consultoria	IFTO	Engenharia Agrônômica	26/06/2019	11	Consultoria agrícola
AMB Jr. Engenharia	UFT	Engenharia Ambiental	27/06/2019	15	Consultoria; Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos; Licenciamento Ambiental; Educação Ambiental
Ampla - Consultoria Júnior	UFT	Administração	14/10/2017	18	Social Media; Plano de marketing; Organização de Eventos; Mapeamento de concorrentes; Pesquisa de mercado
Cajá - Consultoria e Assessoria de Alimentação	IFTO	Nutrição	06/12/2023	8	(Informação não especificada)
Cajú - Consultoria Alimentar Júnior	UFT	Engenharia de Alimentos	27/06/2019	10	Manual de qualidade em bebidas e alimentos
Construft	UFT	Engenharia Civil	14/10/2017	10	Projeto arquitetônico; Projeto de instalações elétricas; Projeto estrutural; Projeto hidrossanitário; Renderização

Consultoria Acadêmica de Projetos (CAP)	IFTO	Engenharia Civil	24/04/2020	18	Arquitetura de Interiores; Projeto Hidráulicos; Projeto Estrutural; Maquete 3D; Projeto elétrico; Projeto sanitário; Consultoria de obra.
EngeAgro Jr.	IFTO	Engenharia Agrônômica	30/11/2024	15	(Informação não especificada)
Sagaz Jr	UFT	Jornalismo	21/08/2024	7	(Informação não especificada)
Tesla Engenharia	UFT	Engenharia Elétrica	30/12/2018	13	Projeto Elétrico; Consultoria em Engenharia Elétrica; Laudo Técnico

Fonte: Elaboração própria (2025).

Para fins de análise/comparação do panorama apresentado no Quadro 3, que apresenta o painel de EJs federadas no Estado do Tocantins, é importante verificar a situação recente de oferta da educação superior no estado. A Tabela 1 apresenta os dados de oferta de cursos de graduação no Tocantins entre os anos 2021 e 2023, extraídos do Censo da Educação Superior, realizado anualmente pelo INEP¹ (Instituto Nacional de Educação e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira).

Tabela 1 - Oferta de cursos e ingresso de estudantes na educação superior presencial no Tocantins (2021–2023)

Ano	Nº de IES	Nº de Cursos	Nº de ingressantes	Nº de concluintes
2021	24	273	10.958	5.802
2022	22	271	11.729	6.188
2023	23	270	12.618	6.705

Fonte: Elaboração própria (2025).

A discrepância é evidente, quando se compara o número reduzido de EJs federadas em funcionamento no estado com a diversidade de cursos de graduação presenciais ofertados entre 2021 e 2023. Conforme o Quadro 3, a maioria das EJs está concentrada nos cursos das engenharias (civil, ambiental, elétrica, agrônômica e de alimentos). Essa discrepância entre a quantidade de cursos ofertados e o número de EJs federadas pode apontar para barreiras institucionais, culturais ou estruturais que limitam a expansão do movimento no estado. Cursos boa representatividade no estado, em termos de oferta, tais como enfermagem, educação física, direito, e ciências contábeis, figuram como os mais ofertados (número de matrículas), conforme dados do Censo da Educação Superior realizado pelo INEP³, ainda assim, não possuem nenhuma EJ federada vinculada a essas áreas.

¹ Dados extraídos do Painel do Censo da Educação Superior (INEP). Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior>>

Essa ausência de EJs vinculados a cursos estratégicos, como saúde, contabilidade e economia, é motivo de atenção, considerando a influência socioeconômica desses campos exercem na sociedade. Em estados como o Tocantins, em que se busca consolidar o ecossistema de inovação, a presença de EJs relacionadas a essas áreas do saber poderia ampliar significativamente a oferta de soluções locais inovadoras, além de promover o engajamento de novos talentos estudantis em práticas empreendedoras. Como ressalta Drucker (1987), a inovação ocorre, sobretudo, quando se consegue aplicar o conhecimento de maneira transformadora, agregando valor real às demandas existentes.

Adicionalmente, chama atenção o fato de algumas EJs não especificarem com clareza os serviços prestados ou não disponibilizarem publicamente essa informação. Essa falta de transparência ou de consolidação institucional pode ser indício de fragilidade organizacional ou dificuldades de articulação com o mercado e são aspectos discutidos por Gonçalves et al. (2022) e também mencionados por Oliveira Júnior e Silva (2023) como desafios típicos das EJs como aquelas que estão em estágios iniciais de desenvolvimento.

Outro aspecto importante observado durante a pesquisa foi a participação da empresa Techtins no questionário, que, apesar de estar ativa e operante, não consta como federada no site da Brasil Júnior. Isso demonstra que existem iniciativas locais relevantes ainda não institucionalizadas formalmente. Tanto da parte da Tocantins Júnior como também do lado das IES, cabe maior esforço no sentido de incentivar a regularização e federação de novas EJs, visto que dessa forma elas conseguem exercer maior influência em relação ao contexto que se encontram inseridas (Marques Oliveira; Alves, 2022). Parece evidente a necessidade de estratégias de fomento mais direcionadas, capazes de promover a criação, formalização e federação de novas EJs, principalmente em áreas ainda não atendidas. Também é essencial o fortalecimento institucional das EJs já existentes, com foco em visibilidade, sustentabilidade e articulação interinstitucional.

4.2 Principais desafios enfrentados pelas EJs relacionados à inserção no ecossistema de inovação do Estado do Tocantins

A partir dos dados da pesquisa, foi possível identificar os principais desafios enfrentados pelas EJs do Tocantins. Entre os obstáculos mais recorrentes, destacam-se a insuficiência de recursos financeiros (citada por 19 respondentes), a falta de engajamento dos membros (18 menções) e a baixa visibilidade da EJ no contexto socioeconômico (10 menções). Esses fatores

estão interligados. A falta de visibilidade complica, por exemplo, o fechamento de contratos com outras organizações. Além disso, a baixa visibilidade institucional dificulta a construção de uma identidade sólida entre os atores do ecossistema local e o reconhecimento das EJs como atores relevantes na promoção da inovação (Oliveira Júnior; Silva, 2023; Gonçalves *et al.*, 2022).

Outros desafios citados envolvem a falta de apoio das IES (8 menções), a ausência de orientação de profissionais experientes (6 menções) e a falta de treinamento ou capacitação (13 menções). Em outras palavras, esses pontos indicam deficiências na formação técnica e estratégica dos membros, além de uma frágil articulação com a universidade. Tal cenário contraria os pressupostos do modelo da Tríplice Hélice abordado por Etzkowitz e Leydesdorff (1995), no qual a universidade, junto ao setor produtivo e o governo, deveria desempenhar papel central no apoio e na conexão com o ecossistema de inovação.

Os dados revelam a presença desafios estruturais que limitam o potencial de atuação das EJs. A ausência de estratégias consolidadas de marketing, a dificuldade na gestão de projetos e a carência de orientação experiente comprometem a atuação dessas organizações. Os resultados reforçam o entendimento de que, para além da iniciativa estudantil, é necessário um suporte institucional mais consistente, conforme argumentam Oliveira Júnior e Silva (2023), para que as EJs cumpram seu papel como atores do ecossistema de inovação.

Para continuar a análise dos principais desafios enfrentados pelas EJs do Tocantins para sua efetiva inserção no ecossistema de inovação realizou-se, ainda, a avaliação de três variáveis: percepção de barreiras regulatórias, dificuldades de reconhecimento junto ao setor produtivo e iniciativas voltadas à melhoria de desempenho no ecossistema. Os resultados obtidos foram sistematizados na Tabela 2.

Tabela 2 - Estatística descritiva sobre as barreiras regulatórias, dificuldades no reconhecimento social e ações visando melhorar o desempenho da EJ no ecossistema de inovação

Variáveis	N	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Média	Mediana	Moda
Barreiras regulatórias	24	4.17	12.50	29.17	33.33	20.83	3.54	4	4
Dificuldades no reconhecimento	24	0.00	25.00	33.33	25.00	16.67	3.33	3	3
Desempenho no EI	24	0.00	8.33	4.17	45.83	41.67	4.21	4	4

Notas:

* A escala Likert foi quantificada de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) para o cálculo da Média, Mediana e Moda.

* 'N': representa o número total de respondentes válidos para cada questão.

* Os valores de porcentagem e estatísticas descritivas foram arredondados para duas casas decimais.

* Barreiras regulatórias: percepção do respondente sobre a existência de barreiras regulatórias ("burocracia" estatal) que dificultam o crescimento da EJ.

* Dificuldades no reconhecimento: questionou se a EJ enfrenta dificuldades em obter reconhecimento por parte do setor produtivo local.

Variáveis	N	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Média	Mediana	Moda
-----------	---	------	------	------	------	------	-------	---------	------

* Desempenho no EI: perguntou se a EJ identifica continuamente ações para melhoria de seu desempenho no Ecossistema de Inovação.
 Fonte: Elaboração própria (2025).

Observa-se que a percepção de barreiras regulatórias apresenta uma média de 3,54, com mediana e moda igual a 4, o que indica uma concordância relevante entre os respondentes quanto à existência de entraves burocráticos e institucionais que dificultam a operação e o crescimento das EJs no estado do Tocantins. Esses obstáculos podem estar relacionados à ausência de políticas públicas específicas para EJs, à morosidade de trâmites administrativos internos nas instituições de ensino superior ou à dificuldade de acesso a editais de fomento e programas de incentivo à inovação (Gonçalves *et al.*, 2022).

A variável dificuldades de reconhecimento junto ao setor produtivo apresentou média de 3,33, com maior concentração nas opções intermediárias da escala, refletindo uma percepção moderada, porém significativa, de que ainda há resistência por parte do setor empresarial em reconhecer as EJs como prestadoras de serviços qualificadas e inovadoras. Esse desafio relacionado à articulação com o setor produtivo pode ter vínculo com a falta de visibilidade institucional das EJs, o desconhecimento a respeito das atividades que elas desenvolvem ou também uma descrença quanto à capacidade técnica dos estudantes envolvidos (Oliveira Júnior; Silva, 2023).

Por outro lado, os dados sobre a variável desempenho no ecossistema de inovação indicam um cenário mais positivo: a média de 4,21 revela que a maioria das EJs concorda totalmente ou parcialmente que estão constantemente em busca de ações para melhorar sua atuação no ecossistema. Esse dado é relevante, pois evidencia um esforço interno das organizações em avançar, mesmo diante das limitações institucionais e estruturais (Brunório; Krakauer, 2022; Oliveira Júnior; Silva, 2023).

Em busca da superação dos desafios enfrentados, as EJs vêm utilizando diversas estratégias. O Gráfico 1 apresenta as principais estratégias utilizadas para captação de recursos financeiros. Observa-se que entre as estratégias mais exploradas encontram-se o desenvolvimento de projetos e consultorias, prospecção de clientes, parcerias e networking, além da busca e fechamento de contratos. Outras práticas adotadas incluem a prestação direta de serviços, venda de produtos, oferta de cursos e treinamentos, eventos e assessorias, bem como ações de marketing. Esses dados evidenciam que as EJs têm adotado estratégias diversificadas para assegurar sua sustentabilidade financeira, mesmo diante de limitações institucionais e orçamentárias.

Gráfico 1 – Principais estratégias de captação de recursos financeiros pelas EJs do Estado do Tocantins



Fonte: Elaboração própria (2025).

Tais estratégias demonstram proatividade das EJs na superação das dificuldades financeiras. A diversidade de estratégias relatadas aponta para a necessidade de capacitação contínua em gestão, vendas e comunicação, com vistas ao fortalecimento organizacional e à sustentabilidade financeira das EJs. Esse aspecto é corroborado por Gonçalves *et al.* (2022), ao apontarem que a maturidade das EJs depende diretamente do suporte institucional e do grau de articulação com os demais atores do ecossistema.

Em síntese, os dados revelam que as EJs do Tocantins enfrentam obstáculos significativos para se consolidarem no ecossistema de inovação. Porém, mesmo diante dessas dificuldades, buscam implementar ações concretas voltadas à melhoria do desempenho institucional. A superação desses entraves passa, necessariamente, pela criação de ambientes mais favoráveis à inovação dentro das IES, pela maior integração com o setor produtivo e pelo incentivo à formalização e profissionalização das práticas de gestão das EJs.

4.3 Articulação das EJs com os atores do ecossistema de inovação: universidades, setor produtivo e poder público

A articulação das EJs com os diversos atores do ecossistema de inovação constitui um pilar fundamental para o fortalecimento dessas entidades, bem como para melhorar a confiança que os demais atores do ecossistema depositam nelas. Isso dialoga com a perspectiva da Tríplice Hélice,

proposta por Etzkowitz e Leydesdorff (1995), segundo a qual universidades, governo e setor produtivo devem atuar de forma sinérgica para fortalecer os processos de inovação e empreendedorismo.

A Tabela 3 apresenta uma síntese relacionada ao desenvolvimento das parcerias das EJs com as entidades do ecossistema de inovação tocantinense e sua contribuição para a ampliação da capacidade de inovativa. A média de 3,8 para o desenvolvimento de parcerias indica que a maioria dos respondentes percebe essas interações como moderadas ou parcialmente consolidadas. Por outro lado, o impacto positivo dessas colaborações sobre a capacidade inovadora apresenta média de 4,2, evidenciando que, mesmo com limitações institucionais, as EJs reconhecem benefícios concretos, refletindo a importância da relação das organizações com parceiros externos a elas (Drucker, 1987). Esses resultados dialogam com Kapoor (2018), ao enfatizar que o fortalecimento de ecossistemas de inovação depende da qualidade das interações estabelecidas entre os seus atores.

Tabela 3 – Parcerias entre as EJs e o ecossistema de inovação.

Variáveis	N	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Média	Mediana	Moda
Desenvolvimento de parcerias	24	4.2	4.2	29.2	33.3	29.2	3.8	4	4
Parcerias x capacidade de inovação	24	0.00	0.00	25,0	33,3	41,7	4,2	4	5

Notas:

* A escala Likert foi quantificada de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) para o cálculo da Média, Mediana e Moda.

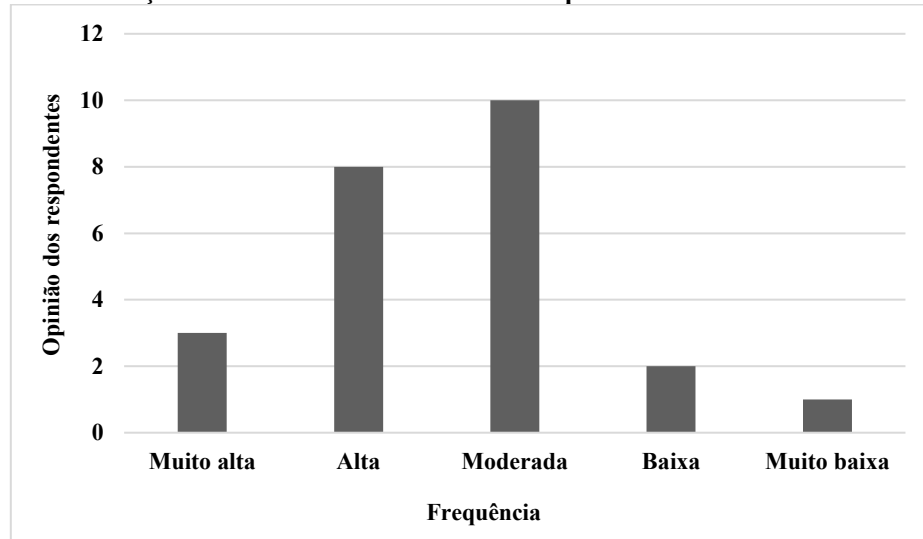
* 'N': representa o número total de respondentes válidos para cada questão.

* Desenvolvimento de parcerias: Investiga se as parcerias entre a EJ e as entidades do ecossistema de inovação são bem desenvolvidas e frequentes.

* Parcerias x capacidade de inovação: Investiga se as parcerias estabelecidas pela EJ conduzem à ampliação das capacidades para realizar projetos inovadores

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Gráfico 2 mostra o grau de interação das EJs com outras empresas juniores e com o setor produtivo local. Observa-se predominância de respostas nas faixas moderada e alta, o que sugere que as EJs já reconhecem a relevância do *networking* com outros agentes, embora muitas dessas interações ainda ocorram de forma pontual (Silva; Bueno, 2024). Esse dado reforça os apontamentos de Brunório e Krakauer (2022), que destacam que a consolidação das EJs como agentes inovadores depende de sua capacidade de se inserir em redes colaborativas e ampliar a troca de conhecimento entre academia e mercado.

Gráfico 2 - Grau de interação das EJs com outras EJs e o setor produtivo

Fonte: Elaboração própria (2025)

Para compreender de forma mais clara o tipo de colaborações já realizadas, elaborou-se o Quadro 4, que apresenta exemplos de parcerias firmadas com entidades externas, tanto do setor público quanto do privado. Entre as experiências relatadas, destacam-se capacitações promovidas por incubadoras e organizações como Sebrae e Fapto, apoio técnico em projetos de fiscalização de obras e execução de serviços especializados em conjunto com outras EJs.

Quadro 4 - Principais parcerias desenvolvidas pelas EJs tocantinenses e suas finalidades

Parceiro	Finalidade da parceria
Incubadora da UFT / AJEE	Capacitação em consultorias, marketing e negócios
SEBRAE / FAPTO / Casa do Empreendedor	Capacitação e apoio a projetos
Setor privado local	Criação de projetos para obras locais
FAERTO	Parceria institucional para desenvolvimento de ações
Brasil Júnior	Divulgação da plataforma 'Tamo Junto'
Empresa Júnior Tesla	Execução de projetos da área elétrica
Terra Forte e NicePlanet	Patrocínio e contrato de eventos
Residencial Caribe	Fiscalização de obras
Empresas do setor privado	Captação de clientes e ampliação de serviços
EJ de Engenharia Elétrica (UFT)	Execução de projetos em conjunto

Fonte: Elaboração própria (2025).

Durante a pesquisa questionou-se ainda a respeito das ações necessárias para o fortalecimento do papel das EJs como agentes de inovação. As respostas indicaram a necessidade

de maior apoio das universidades, acesso a editais de fomento, criação de redes colaborativas, ampliação da visibilidade institucional e participação em eventos estratégicos. Tais sugestões convergem com Gonçalves *et al.* (2022), ao destacarem que o amadurecimento das EJs depende diretamente do suporte das instituições de ensino superior e de sua inserção em políticas públicas que facilitem o acesso a oportunidades de financiamento e à articulação com o setor produtivo.

Resta claro que embora existam experiências colaborativas relevantes, as EJs do Tocantins ainda enfrentam desafios significativos para expandir sua influência no ecossistema de inovação. A criação de redes de negócio, o fortalecimento de políticas públicas voltadas ao empreendedorismo acadêmico e a profissionalização da gestão precisam ser tratados como elementos-chave para o fortalecimento das EJs no estado do Tocantins.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar posicionamento das Empresas Juniores no ecossistema de inovação do estado do Tocantins, considerando seus perfis, estratégias de atuação, articulações institucionais e desafios enfrentados. Os resultados apontam que as EJs tocaninenses, apesar de estarem majoritariamente concentradas em áreas tradicionais do conhecimento, como engenharias, gestão e ciências agrárias, têm desenvolvido esforços significativos para garantir a sustentabilidade financeira, articular-se com instituições externas e ampliar sua capacidade de inovação. Estratégias como a prestação de serviços técnicos, parcerias pontuais com incubadoras e entidades como o Sebrae e a Fapto, e o envolvimento com projetos institucionais revelam um movimento em curso de fortalecimento interno e externo das EJs.

No entanto, a pesquisa também evidencia limitações relevantes. A baixa visibilidade institucional, o número reduzido de parcerias formalizadas e a escassez de apoio das IES ainda representam desafios enfrentados por essas organizações. A atuação das EJs no ecossistema de inovação ainda ocorre de forma fragmentada, com articulações incipientes e, por vezes, dependentes do esforço individual dos membros. A ausência de políticas públicas específicas voltadas às EJs, bem como a alta rotatividade dos estudantes e a falta de institucionalização de algumas EJs, limitam o alcance das ações empreendidas.

A contribuição social e acadêmica desta pesquisa reside em oferecer alguns elementos que podem subsidiar gestores públicos, lideranças universitárias e atores do ecossistema de inovação na formulação de estratégias voltadas à valorização e ao fortalecimento das EJs enquanto

organizações significativas do ecossistema de inovação. Ao sistematizar dados sobre o perfil e as dificuldades das empresas juniores no Tocantins, o estudo contribui para ampliar a compreensão do papel dessas organizações, especialmente na Região Norte, onde percebe-se maior carência de pesquisas na área de gestão.

Ainda que o escopo da pesquisa tenha permitido uma análise ampla, incluindo diversas variáveis relacionadas às EJs, reconhece-se como limitação o número reduzido de entidades participantes. Nesse sentido, sugere-se que futuras investigações aprofundem o mapeamento longitudinal de atuação das EJs tocantinenses, permitindo a exploração com maior profundidade as relações das EJs com universidades, setor produtivo, poder público e organizações do terceiro setor. Além disso, estudos qualitativos que envolvam entrevistas com outras entidades do ecossistema de inovação podem enriquecer a compreensão sobre os fatores que impulsionam ou limitam a atuação das EJs em regiões em desenvolvimento.

Conclui-se que as EJs do Tocantins, mesmo diante de desafios estruturais, ocupam um espaço relevante no ecossistema de inovação estadual. Com apoio institucional consistente, articulação estratégica em rede e valorização de sua atuação enquanto agentes de transformação, essas organizações podem ampliar ainda mais seu impacto social, econômico e educacional na região.

Agradecimentos: Agradecemos o apoio financeiro disponibilizado pelo CNPq e pelo IFTO para o desenvolvimento da pesquisa, por meio do Edital nº 21/2024 – PIC/IFTO/CNPq – PIBIC.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Lei nº 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. Brasília, DF Presidência da República: 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresas Juniores**. São Paulo: Brasil Júnior, 2020. Disponível em: <https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institutional/file/file/5/CNEJ.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

BRASIL JÚNIOR. **E-Book Selo EJ**. São Paulo: Brasil Júnior, 2017. Disponível em: https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/ejseal/file/file/2/eBook_Selo_EJ_2017.pdf. Acesso em: 24 maio 2025.

BRASIL JÚNIOR. **Panorama do Movimento Empresa Júnior**. 2023. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 23 maio 2025.

BRUNÓRIO, Wellington Dos Reis; KRAKAUER, Patrícia Viveiros de Castro. O papel das Empresas Juniores no ecossistema do ensino de empreendedorismo. **South American Development Society Journal**, [s. l.], v. 8, n. 22, p. 132, 2022. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/494>. Acesso em: 25 maio 2025.

CESCONETTO, Simone Machado Moretto; NUNES, Thiago Soares; NETO, Luís Moretto. As empresas juniores no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista de Administração da UEG**, Aparecida de Goiânia, v. 3, 2012. Disponível em: https://www.revista.ueg.br/index.php/revista_administracao/article/view/1099. Acesso em: 24 maio 2025.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

EJFGV. **Sobre nós**. 2024. Disponível em: <https://ejfgv.com/sobre-nos/>. Acesso em: 25 maio 2025.

ETZKOWITZ, Henrique; LEYDESDORFF, Loet. The Triple Helix university-industry-government relations: a laboratory for knowledge based economic development. **EASST Review**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 14–9, 1995. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480085. Acesso em: 25 jun. 2025.

FREUND, John E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 11. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

GONÇALVES, Michelly Morato Damasceno *et al.* Ações de apoio ao empreendedorismo e à relação universidade-empresa desenvolvidas pelo Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade Federal de São João del-Rei. **Research, Society and Development**, Minas Gerais, v. 11, n. 3, p. e45311326661, 2022.

KAPOOR, Rahul. Ecosystems: broadening the locus of value creation. **Journal of Organization Design**, Philadelphia, v. 7, n. 1, 2018.

MARQUES OLIVEIRA, Nilton; ALVES, Erisvaldo. Transformações econômicas no estado do Tocantins nas primeiras décadas do século XXI. **Informe GEPEC**, Toledo, v. 26, n. 3, p. 102–119, 2022.

MOURA, Nayne Silva de *et al.* Protagonismo estudantil no Cefet/RJ e ecossistema de inovação da Rede Federal de EPCT / Student protagonism at Cefet/RJ and Federal Network innovation ecosystem. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 11167–11185, 2022.

OLIVEIRA JÚNIOR, Paulo Sérgio Natal de; SILVA, Rogerio Sales. As Empresas Juniores e suas principais contribuições em serviços de Consultoria para as Micro e Pequenas Empresas. **ID on line. Revista de psicologia**, [s. l.], v. 17, n. 69, p. 65–80, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3865>. Acesso em: 26 maio 2025.

OLIVEIRA RAMADAM, Amanda *et al.* Estilo gerencial e oportunidades de aprendizagem: um estudo com empresários juniores. **Desafio Online**, [s. l.], v. 10, n. 2, 2021. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/13535>. Acesso em: 26 maio 2025.

PALASSI, Marcia Prezotti; MARTINELLI, Raiane Gonçalves de Oliveira; PAULA, Ana Paula Paes de. Entre o discurso empreendedor e a consciência política: estudo exploratório do Movimento Empresa Júnior em uma universidade pública no sudeste do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 3–12, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/6vh7QnyWWk8XJsDVQWjS3Nn/>. Acesso em: 26 maio 2025.

PASCOAL, Erik Telles *et al.* Proposta de melhoria no processo de logística reversa dos óleos lubrificantes usados ou contaminados. **Revista de Engenharia de Produção**, Campo Grande, MS, v. 2, n. 3, p. 51–70, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/REP/article/view/10071>. Acesso em: 26 maio 2025.

PICCHIAI, Djair. Revista Administração em Diálogo. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 35–52, 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654438006>. Acesso em: 26 maio 2025.

POLI JÚNIOR. **Quem somos**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://polijunior.com.br/quem-somos-poli-junior/>. Acesso em: 25 jul. 2024.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RIBEIRO, Ana Maria Simões; BURGER, Rafaela Escobar; CARIO, Silvio Antonio Ferraz. O papel intermediário das empresas juniores na interação universidade-empresa: o caso de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 01–24, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/77523>. Acesso em: 26 maio 2025.

SILVA, Guilherme Augusto Paula; BUENO, Janaina Maria. UberHub – Ecossistema de inovação, empreendedorismo e startups de Uberlândia-MG – configuração, resultados e desafios futuros. **Gestão & Regionalidade**, Minas Gerais, v. 40, n. Especial, p. e20249325, 2024. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/9325. Acesso em: 27 maio 2025.

FREITAS, Cintia Sousa de *et al.* Participação feminina em empresas juniores: um relato de experiência sobre mulheres no empreendedorismo. **Revista EXTENDERE**, v. 19, n. 2, 2024.

Disponível em: <https://periodicos.apps.uern.br/index.php/EXT/article/view/5777>. Acesso em: 26 maio 2025.

SOUSA, Michele Silva Costa; OLIVEIRA, Nilton Marques de; RODRIGUES, Waldecy. Universidade e desenvolvimento regional: o caso do Programa de Desenvolvimento Regional da UFT. **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**, Blumenau, v. 10, n. 3, p. 85–115, 2022.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Inovação e Empreendedorismo**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos empresários juniores e pós juniores.**1. Perfil do respondente**

1.1 Qual é o seu curso de graduação? (Resposta aberta)

1.2 Qual a sua idade? (Resposta aberta)

1.3 Qual é o seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não dizer

1.4 Quanto tempo você atua na EJ?

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ De 6 meses a 1 ano
- ☐ De 1 a 2 anos
- ☐ De 2 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

1.5 Qual cargo você assume na EJ (se houver)? (Resposta aberta)

1.6 Qual foi o motivo que fez você ingressar na EJ? (Resposta aberta)

2. Perfil da Empresa Júnior

2.1 Qual é o nome da sua Empresa Júnior (EJ)? (Resposta aberta)

2.2 A qual instituição de ensino superior (IES) a EJ está vinculada? (Resposta aberta)

2.3 Em qual área de atuação a sua EJ é especializada (por exemplo: consultoria, tecnologia, marketing, etc.)? (Resposta aberta)

2.4 Qual é o número de membros atualmente em sua EJ? (Resposta aberta)

2.5 Qual é a estrutura organizacional da sua EJ (Diretoria)? (Resposta aberta)

3. Papel das Empresas Juniores na Promoção da Inovação e Desenvolvimento Regional

3.1 Como a sua EJ contribui para o desenvolvimento de soluções inovadoras no Estado do Tocantins? (Marque as opções que se aplicam)

- ☐ Desenvolvimento de projetos de consultoria para empresas locais.
- ☐ Realização de pesquisas e estudos de mercado.
- ☐ Participação em eventos de inovação e empreendedorismo.

- ☐ Criação de parcerias com outras EJs ou instituições.
- ☐ Capacitação e treinamentos para membros e comunidade.

Outro: _____

3.2 De que forma a atuação da sua EJ impacta o desenvolvimento regional no Tocantins?
(Marque as opções que se aplicam)

3.3 Você acredita que as atividades desenvolvidas pela sua EJ contribuem para a melhoria do ecossistema de inovação no Tocantins?

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

3.4 Quais iniciativas de inovação sua EJ já desenvolveu ou participou (projetos, eventos, etc.)? (Resposta aberta)

4. Desafios Enfrentados pelas Empresas Juniores no Contexto Tocantinense

4.1 Quais são os principais desafios enfrentados pela sua EJ? (Marque as opções que se aplicam)

- ☐ Insuficiência de recursos financeiros
- ☐ Baixa visibilidade da EJ no contexto socioeconômico
- ☐ Falta de apoio da Instituição de Ensino Superior
- ☐ Falta de engajamento dos membros
- ☐ Dificuldade na gestão de projetos
- ☐ Falta de treinamento ou capacitação
- ☐ Desafios com o marketing e a divulgação da EJ
- ☐ Ausência de orientação de profissionais experientes

Outro: _____

4.2 As barreiras regulatórias ("burocracia" estatal) dificultam o crescimento da sua EJ?

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Discordo totalmente

4.3 A sua EJ enfrenta dificuldades em obter reconhecimento por parte do setor produtivo local?

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Não concordo e nem discordo
- ☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo totalmente

5. Estratégias para Superação de Desafios

5.1 A EJ participa ativamente de programas de capacitação para superar dificuldades?

(frequência de capacitações)

☐ Diariamente

☐ Semanalmente

☐ A cada quinzena

☐ Mensalmente

☐ A cada bimestre

☐ A cada semestre

☐ Uma vez por ano

☐ Frequência maior que um ano

5.2 Quais são as principais estratégias já adotadas pela EJ para a captação de recursos financeiros? (Resposta aberta)

5.3 A EJ está continuamente identificando ações para melhorar seu desempenho no ecossistema de inovação?

☐ Concordo totalmente

☐ Concordo parcialmente

☐ Não concordo e nem discordo

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo totalmente

6. Integração das Empresas Juniores com o Ecossistema de Inovação

6.1 As parcerias da EJ com outras entidades do ecossistema de inovação são bem desenvolvidas e frequentes?

☐ Concordo totalmente

☐ Concordo parcialmente

☐ Não concordo e nem discordo

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo totalmente

6.2 As parcerias estabelecidas pela EJ ampliam suas capacidades para implementar projetos inovadores?

☐ Concordo totalmente

☐ Concordo parcialmente

☐ Não concordo e nem discordo

☐ Discordo parcialmente

☐ Discordo totalmente

6.3 Qual é o grau de interação da sua EJ com outras EJs do Estado ou com empresas do setor produtivo local?

☐ Muito alta

- ☐ Alta
- ☐ Moderada
- ☐ Baixa
- ☐ Muito Baixa

6.4 Quais as colaborações já foram desenvolvidas entre a sua EJ e parceiros externos (setor público ou privado)? Se possível, indicar quem são (ou foram) os parceiros e a finalidade da parceria. Se ainda não houve nenhuma parceria firmada, favor informar. (Resposta aberta)

7. Recomendações para Fortalecer o Papel das Empresas Juniores

7.1 Em sua opinião, o que poderia ser feito para fortalecer o papel das EJs como agentes de inovação no Tocantins? (Resposta aberta)

7.2 Quais políticas públicas poderiam ser adotadas para apoiar o crescimento e a integração das EJs no ecossistema de inovação do Estado? (Resposta aberta)

7.3 Quais melhorias ou mudanças você recomendaria para aumentar a influência da sua EJ no desenvolvimento da inovação regional? (Resposta aberta)