



Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas – DCSA
Curso de Bacharelado em Ciências Contábeis

Sustentabilidade Financeira nas Empresas Juniores da PBJúnior : Análise do Papel das Estratégias de Captação, Redes Colaborativas e Capacidades Internas

Áreas Afins

Jéssica Inês de Lima Silva – UFPB – jessica.ines@academico.ufpb.br

Fernanda Marques de Almeida Holanda – UFPB – fernanda.marques@academico.ufpb.br

Leandro Araujo Wickbolt - UFPB – leandrowickboldt@hotmail.com

Joseilme Fernandes Gouveia - UFPB – joseilme@dcx.ufpb.br

Resumo

As Empresas Juniores são organizações sem fins lucrativos formadas por estudantes de graduação, que promovem a aprendizagem prática e o desenvolvimento de competências empreendedoras, aproximando o meio acadêmico do mercado de trabalho e proporcionando experiências em liderança, gestão e inovação. No entanto, o contexto das organizações sem fins lucrativos exige estratégias eficientes de captação de recursos e uma gestão econômico-financeira estruturada para assegurar sua sustentabilidade. Nesse sentido, o presente trabalho discute a importância da captação de recursos, da gestão financeira eficiente e da participação em redes colaborativas como fatores determinantes para a sustentabilidade financeira das Empresas Juniores. O objetivo geral do estudo é analisar como as Empresas Juniores federadas à PBJúnior-PB percebem os efeitos das estratégias de captação e da participação em redes sobre sua sustentabilidade financeira, bem como a influência das capacidades internas nessa relação. A pesquisa adotou uma abordagem mista (quali-quantitativa) e possui caráter descritivo, combinando entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados às Empresas Juniores ativas e listadas à federação paraibana. Os resultados evidenciam que as fontes de receita das EJs permanecem concentradas principalmente em serviços de consultoria, apresentando baixa diversificação e fragilidade na previsibilidade e estabilidade financeira. Por outro lado, observou-se elevada participação em programas da federação, avaliações positivas das rotinas de gestão, especialmente no campo da liderança, e o uso de estratégias de marketing voltadas à comunicação de valor e satisfação dos clientes. Diante disso, conclui-se que a sustentabilidade financeira das Empresas Juniores, enquanto organizações sem fins lucrativos, é essencial, mas somente se concretiza por meio da combinação entre receitas diversificadas, capacidade de gestão e boas práticas financeiras.

Palavras-chave: Empresas Juniores. Captação de recursos. Sustentabilidade financeira. Redes colaborativas.

1 Introdução

As Empresas Juniores (EJs) são organizações sem fins lucrativos, formadas e geridas por estudantes de graduação, com a finalidade de promover aprendizagem prática por meio de projetos e serviços para organizações públicas, privadas e da sociedade civil. Esse arranjo aproxima os(as) estudantes do mercado e desenvolve competências como liderança, gestão, empreendedorismo, marketing e inovação, em ambiente supervisionado e vinculado às instituições de ensino superior, conforme a Lei nº 13.267/2016. O Movimento Empresa Júnior, iniciado na França (1967) e presente no Brasil desde 1988, organiza-se hoje por federações estaduais e pela Confederação Brasil Júnior, que articulam redes de formação, eventos e parcerias (BRASIL JÚNIOR, 2024).

Embora sem fins lucrativos, as EJs dependem de captação de recursos e de gestão econômico-financeira consistente para manter atividades, qualificar experiências formativas e ampliar impacto. A literatura destaca que a sustentabilidade dessas organizações decorre da combinação entre estratégias de captação e diversificação de fontes (serviços, treinamentos, projetos colaborativos), participação em redes (federações, eventos e parcerias) e capacidades organizacionais internas (liderança, rotinas de gestão, marketing e execução de projetos), que juntas ampliam receitas, legitimidade e conversão de oportunidades em resultados (Castro; Aquino, 2020; Estefano; Dias; Leonel, 2025; Azevedo; Oliveira, 2022).

Diante desse quadro, formula-se a seguinte pergunta-problema: Como as EJs federadas percebem o efeito de captação e redes sobre sua sustentabilidade financeira e a influência das capacidades internas?

O objetivo geral é analisar como as EJs federadas à PBJúnior-PB percebem os efeitos das estratégias de captação e da participação em redes sobre sua sustentabilidade financeira, bem como a influência das capacidades internas (liderança, marketing/comercial e rotinas de gestão) nessa relação. Especificamente, busca-se: (i) mapear percepções sobre fontes e estratégias de captação; (ii) caracterizar percepções quanto à participação em redes e parcerias (programas da federação, eventos e projetos colaborativos); (iii) avaliar percepções relativas a capacidades internas críticas (liderança, planejamento/controles, funil comercial e comunicação de valor/marketing); e (iv) mensurar a sustentabilidade financeira percebida (equilíbrio, previsibilidade de caixa e crescimento). Todas as percepções foram mensuradas por escalas Likert de 5 pontos e tratadas por análise descritiva.

O estudo abrangeu todas as EJs federadas à PBJúnior-PB ativas no período de coleta (estratégia de censo organizacional). A unidade de análise é a EJ; a unidade respondente foi um representante por organização (preferencialmente presidente(a) ou diretores(as) financeiro/administrativo ou comercial/marketing). O desenho foi sequencial exploratório: (1) entrevistas semiestruturadas identificaram categorias, termos e práticas do campo; (2) com base nesses achados, elaborou-se um questionário exclusivamente em escala Likert (5 pontos), aplicado on-line às federadas. Do universo de 44 EJs, obtiveram-se uma amostra de 19 respostas, sendo 18 válidas. Os dados foram analisados por estatística descritiva (frequências, medidas de tendência central e dispersão), com apresentação em tabelas e gráficos para compor um panorama inicial das percepções sobre captação, redes, capacidades internas e sustentabilidade financeira. Não foram realizados testes inferenciais; assim, os resultados são reportados como padrões descritivos úteis para reflexão e aperfeiçoamento das práticas no contexto do MEJ.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Empresas Juniores e Sustentabilidade Financeira

As Empresas Juniores (EJs) são associações civis sem fins lucrativos formadas e geridas por estudantes, com finalidade educacional, realizando projetos e serviços vinculados às áreas dos cursos e à instituição de ensino superior. Esse arranjo é reconhecido e disciplinado no Brasil pela Lei nº 13.267/2016, que estabelece diretrizes para criação, funcionamento e supervisão docente, reforçando o caráter formativo do movimento (BRASIL JÚNIOR, 2024).

No contexto brasileiro, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) promove ambientes de aprendizagem ativa e liderança estudantil, articulados por federações e pela confederação Brasil Júnior, por meio de programas e eventos que integram formação, rede e acesso a oportunidades. Ainda que orientadas pela missão educacional, as EJs enfrentam o desafio de sustentabilidade financeira — necessidade de manter atividades e reinvestir em formação com autonomia econômica (ESTEFANO; DIAS; LEONEL, 2025; BRASIL JÚNIOR, 2024).

Nesse sentido, a busca por sustentabilidade nas EJs aproxima-se das discussões sobre organizações do terceiro setor, nas quais a sustentabilidade é definida como capacidade de equilibrar fluxos de caixa no curto prazo e preservar ativos no longo prazo (BOWMAN, 2011).

Diante disto, a diversificação de receitas é amplamente reconhecida como pilar de resistência financeira em organizações sem fins lucrativos e projetos acadêmicos, onde mostra que ampliar e equilibrar fontes (serviços, treinamentos, parcerias, editais e convênios) tende a reduzir a volatilidade e a dependência de recursos limitados, fortalecendo a estabilidade ao longo do tempo (FROELICH, 1999; CARROLL; STATER, 2009). A literatura também aponta possíveis trade-offs: embora a diversificação de fontes de recursos contribua para a resiliência financeira das organizações, ela pode demandar maior coordenação e planejamento estratégico, para evitar a dispersão de esforços (CARROLL; STATER, 2009).

Complementando essa perspectiva, outra lente consagrada é a vulnerabilidade financeira. O modelo clássico de Tuckman e Chang (1991) propõe quatro indicadores contábeis (concentração de receitas, ativos líquidos, margem operacional e despesas administrativas) para avaliar quão suscetível uma organização está a choques e cortes abruptos de serviço. Esses indicadores foram amplamente testados e refinados em estudos posteriores e podem ser adaptados ao contexto das EJs para compor um painel de sustentabilidade (TUCKMAN; CHANG, 1991).

Combinando essas abordagens, a literatura contemporânea indica que a sustentabilidade financeira resulta da interação entre: (i) uma estrutura de receitas mais diversificada; (ii) capacidade financeira para suportar variações; e (iii) boas práticas de gestão, como planejamento, precificação e controles, que aumentam a resiliência e a previsibilidade — exatamente os pontos perseguidos por EJs quando estruturam portfólio de serviços, parcerias e rotinas de gestão (SILVA; PEREIRA; BRITO, 2024; BOWMAN, 2011; CARROLL; STATER, 2009; FROELICH, 1999)

2.2 Estratégias de captação de Recursos

A sustentabilidade financeira das empresas juniores (EJs) está essencialmente ligada à eficácia de suas estratégias de captação de recursos. Contudo, a sustentabilidade financeira das Empresas Juniores (EJs) depende da qualidade do seu mix de captação, combinando receitas de serviços (consultorias, pesquisas e treinamentos), parcerias e iniciativas de faturamento colaborativo com outras EJs e atores do ecossistema (OLIVEIRA JÚNIOR; SILVA, 2023)

Em organizações sem fins lucrativos, estudos de alto impacto mostram que geração de receita própria e diversificação do portfólio tendem a reduzir a volatilidade e a dependência financeira. Recomenda-se monitorar a distribuição das fontes de receita ao longo do tempo, evitando a concentração excessiva em determinadas fontes ou categorias de serviço (FROELICH, 1999; CARROLL; STATER, 2009).

No contexto das EJs, a prestação de serviços para MPEs é via preferencial de captação: além de gerar caixa, ancora a aprendizagem prática e amplia a reputação local (OLIVEIRA JÚNIOR; SILVA, 2023). Para que essa via seja financeiramente eficaz, o referencial de capacidades de marketing recomenda planejamento, gestão de informação de mercado, comunicação de valor, funil de vendas e precificação como rotinas críticas — e empiricamente associadas à melhor desempenho (VORHIES; MORGAN, 2005; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

A orientação para o mercado também é decisiva. A meta-análise de Kirca, Jayachandran e Bearden (2005), em *Journal of Marketing*, mostra efeitos positivos e robustos da orientação para o mercado sobre desempenho — indicando que empresas que levantam e usam dados de clientes, segmentam demandas e ajustam portfólio tendem a melhorar a sua captação (KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

Além das estratégias internas de gestão e mercado, a participação em redes e eventos, como a federação e o Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ), funciona como mecanismo de geração de oportunidades. De acordo com Moura (2019), o Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ) representa o principal produto da Brasil Júnior e configura-se como o maior ponto de network do Movimento Empresa Júnior (MEJ) no Brasil. A expectativa em torno do evento envolve a promoção de uma experiência significativa, capaz de reforçar o

propósito do movimento, além de fortalecer a conexão entre os participantes, identificar oportunidades e parcerias estratégicas.

Por fim, a integração de diferentes estratégias — incluindo a oferta de serviços padronizados com escopos e valores bem definidos, parcerias entre empresas juniores, a participação em eventos e a aplicação de práticas de marketing e precificação baseadas em dados — está alinhada às melhores evidências da literatura. Esses estudos indicam que a diversificação dessas práticas contribui para aumentar a receita e reduzir riscos em organizações sem fins lucrativos (FROELICH, 1999; CARROLL; STATER, 2009; VORHIES; MORGAN, 2005; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005).

2.3 Participação em Redes e Geração de Oportunidades

A participação ativa das Empresas Juniores (EJs) em redes colaborativas (federações estaduais, confederação e parcerias interorganizacionais) é um vetor reconhecido de oportunidades e desempenho. A literatura de redes e alianças demonstra que organizações inseridas em estruturas relacionais obtêm melhor acesso a recursos, informação e legitimidade, ampliando a capacidade de geração de negócios (GULATI, 1998; AHUJA, 2000; BORGATTI; HALGIN, 2011). No âmbito do MEJ, federações e a Brasil Júnior configuram infraestruturas de rede que conectam EJs a eventos, programas, guardiões e projetos colaborativos, mecanismos que incrementam visibilidade e aprendizagem coletiva.

Além do acesso a recursos, a literatura explica por que redes geram valor. A perspectiva do capital social ressalta que laços e normas compartilhadas permitem criar capital intelectual — conhecimento combinável e mobilizável para inovar e capturar oportunidades (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). Paralelamente, a teoria da legitimidade organizacional mostra que inserções em redes reconhecidas sinalizam adequação e credibilidade, facilitando apoio e parcerias (SUCHMAN, 1995). Para EJs, isso se traduz em maior confiança de clientes e parceiros e, portanto, maior probabilidade de contratação.

A forma dos laços também importa. A clássica tese dos “laços fracos” afirma que conexões menos intensas — típicas de eventos e encontros com novos atores — ampliam o alcance informacional e a prospecção de oportunidades (GRANOVETTER, 1973). Já a literatura do enraizamento alerta para o “paradoxo”: laços fortes e repetidos elevam confiança e qualidade de troca, mas o excesso pode isolar a organização de novas ideias; o equilíbrio entre laços fortes e fracos maximiza resultados (UZZI, 1997). Essas evidências sugerem que EJs combinem parcerias recorrentes com a exploração de contatos fracos em eventos.

No plano dos resultados concretos, estudos mostram que a posição de uma organização em sua rede de contatos — incluindo o número de conexões, os laços indiretos e os chamados “buracos estruturais”, associam-se à inovação e desempenho (AHUJA, 2000). Colaborações interorganizacionais favorecem aprendizagem e complementaridade de capacidades, elevando retornos organizacionais (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Esses achados sustentam, no contexto das EJs, que faturamento colaborativo e projetos em parceria sejam canais efetivos de geração de receita e fortalecimento de portfólio.

No Brasil, evidências setoriais indicam que federações e redes do MEJ padronizam práticas, espalham métodos (benchmarking) e oferecem suporte institucional, reforçando a qualificação da atuação e a legitimação perante mercado e universidades (AZEVEDO; OLIVEIRA, 2022). Além de ganhos de aprendizagem, a participação em rede estimula busca informacional e inteligência coletiva, apoiando decisões de prospecção e desenvolvimento de novos serviços (BRUM; BARBOSA, 2021). Tais elementos conectam-se diretamente à captação de recursos: quanto maior a densidade e qualidade dos laços relevantes, maior tende a ser a taxa de oportunidades convertidas em projetos.

3 Procedimentos metodológicos

A pesquisa científica é fundamental para investigar práticas e estratégias em contextos específicos, como o das Empresas Juniores (EJs). Segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 155),

“a pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Nesta perspectiva, o estudo é descritivo, com o objetivo de caracterizar práticas de captação, participação em redes colaborativas, capacidades internas das EJs e a sustentabilidade financeira percebida. Conforme Gil (2022), esse tipo de estudo tem como finalidade principal caracterizar populações ou fenômenos específicos, sendo também útil para identificar possíveis relações entre variáveis, o que justifica sua aplicabilidade neste trabalho. Para isso, adota-se uma abordagem de métodos mistos em desenho sequencial exploratório, na qual uma fase qualitativa inicial subsidia a construção do instrumento quantitativo. Conforme Creswell (2007, p. 22), “a pesquisa de métodos mistos é uma abordagem de investigação que envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando os dois tipos de dados e usando desenhos distintos que refletem pressupostos filosóficos e estruturas teóricas” (CRESWELL, 2007; MARCONI; LAKATOS, 2021).

Na etapa qualitativa, conduziram-se entrevistas semiestruturadas com: (i) a presidente do conselho da PBJúnior-PB e (ii) um ex-presidente de uma EJ do curso de Administração. Onde os objetivos foram, compreender os mecanismos de captação, a relevância das redes colaborativas e rotinas internas que sustentam os resultados. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por codificação temática para identificar categorias, linguagem do campo e pontos convergentes/divergentes, os quais orientaram o questionário na etapa quantitativa.

O universo da pesquisa corresponde às EJs federadas à PBJúnior-PB ativas no período de coleta. Optou-se por uma estratégia de censo organizacional, utilizando a lista de 44 EJs fornecida pela presidência do conselho. Foram obtidas 19 respostas, das quais 18 foram consideradas válidas, com um respondente por organização, preferencialmente dirigentes com visão global, como presidentes e diretores(as) das áreas financeira, administrativa ou comercial/marketing.

Na etapa quantitativa, foi elaborado um questionário estruturado no Google Forms, composto exclusivamente por escalas Likert de 5 pontos, organizado em seis blocos: (i) Identificação da EJ e do respondente; (ii) Captação e portfólio de receitas; (iii) Participação em redes e parcerias (programas da federação, eventos, projetos colaborativos); (iv) Liderança e rotinas de gestão (planejamento, controles); (v) Capacidades de marketing/comercial (comunicação de valor, funil de vendas, precificação); (vi) Sustentabilidade financeira percebida (equilíbrio, previsibilidade de caixa, crescimento).

A aplicação do questionário foi on-line, com convite por múltiplos canais de comunicação da EJs. O TCLE foi apresentado no início do formulário; somente respostas com aceite foram consideradas.

As respostas passaram por checagem de consistência (completude e padrões de marcação). Em seguida, realizou-se análise descritiva das escalas Likert por item e por bloco (frequências, médias e dispersões), com tabelas e gráficos para fornecer um panorama inicial das percepções sobre captação, redes, capacidades internas e sustentabilidade financeira. Não foram realizados testes inferenciais; portanto, os resultados são reportados como padrões descritivos.

Garantiram-se anonimato dos respondentes, confidencialidade das informações organizacionais e participação voluntária, em conformidade com boas práticas de pesquisa.

Além disso, foi utilizada uma ferramenta de IA (ChatGPT, OpenAI) apenas para revisão linguística, padronização de estilo e organização do texto. Não houve uso de IA para revisão de literatura, análise de dados ou geração de conteúdo substantivo. Todo o conteúdo científico e as decisões metodológicas são de responsabilidade dos autores.

4 Apresentação e análise dos resultados

Esta pesquisa obteve na amostra um total de 19 respostas, das quais 18 foram consideradas válidas, uma vez que apenas Empresas Juniores (EJs) federadas à PBJúnior-PB estavam aptas

a participar da pesquisa. Esse recorte foi garantido pelo próprio filtro configurado no formulário, assegurando que os resultados reflitam exclusivamente a realidade das EJs vinculadas à federação. As questões iniciais tinham o objetivo de caracterizar os participantes, a tabela 1 apresentam informações da amostra para um melhor conhecimento inicial, verificando algumas informações das EJs, conforme apresenta-se a seguir:

Tabela 1: Caracterização das EJs e dos Respondentes

| Tempo de Existência | | |
|---|---|-----|
| 1 a 2 anos | 2 | 11% |
| 3 a 5 anos | 2 | 11% |
| 6 a 10 anos | 9 | 50% |
| Acima de 10 anos | 5 | 28% |
| Número de Membros Ativos | | |
| 6 a 10 | 5 | 28% |
| 11 a 15 | 5 | 28% |
| 16 a 20 | 4 | 22% |
| Acima de 20 | 4 | 22% |
| Cargo do(a) Respondente | | |
| Presidência | 7 | 39% |
| Diretoria de Finanças/Administrativa | 2 | 11% |
| Diretoria Comercial/Marketing | 6 | 33% |
| Outros (Projetos, Pessoas) | 3 | 17% |
| Faturamento do último ano | | |
| Até R\$ 5.000,00 | 4 | 22% |
| R\$5.001 - R\$10.000 | 3 | 17% |
| R\$10.001 - R\$30.000 | 7 | 39% |
| R\$30.001 - R\$50.000 | 1 | 6% |
| R\$50.001 - R\$100.000 | 2 | 11% |
| Acima de R\$100.000 | 1 | 6% |
| Não teve Faturamento | 1 | 6% |

Fonte: Dados da Pesquisa

A amostra é composta majoritariamente por EJs com tempo de existência de 6 a 10 anos (50%), seguidas por aquelas com mais de 10 anos (28%). Esse perfil demonstra que a maior parte das organizações já possui trajetória consolidada, o que implica experiência acumulada em gestão e captação de recursos. Segundo Estefano, Dias e Leonel (2025), a maturidade organizacional tende a se associar a rotinas mais estáveis de captação e gestão, o que reforça a relevância da amostra para a investigação proposta.

Quanto ao número de membros, 56% das EJs possuem entre 6 e 15 integrantes e 44% possuem mais de 16, o que sugere estruturas organizacionais aptas a dividir funções estratégicas e operacionais. Esse dado dialoga com Nahapiet e Ghoshal (1998), que destacam que a densidade de capital humano favorece a criação de capital social e, por consequência, a mobilização de recursos.

Sobre o perfil dos respondentes, prevaleceram cargos de presidência (39%) e diretoria Comercial/Marketing (33%), ou seja, funções que concentram a visão estratégica e operacional. Isso fortalece a validade das respostas, visto que tais cargos possuem maior contato com processos de captação, gestão financeira e participação em redes.

No que se refere ao faturamento anual, 39% das EJs declararam receita entre R\$ 10.001 e R\$ 30.000, enquanto 22% relataram faturamento até R\$ 5.000. Esse panorama mostra que, embora haja um grupo com faturamento intermediário, ainda existe uma parcela expressiva enfrentando dificuldades na geração de receita. Esse achado confirma a literatura (Bowman, 2011; Froelich, 1999), que aponta a vulnerabilidade financeira como característica recorrente em organizações do terceiro setor, especialmente quando há alta dependência de projetos pontuais.

Tabela 2: Tipos de Serviços Prestados no último ano

| Tipo de Serviços Prestados | % média |
|---|---------|
| Serviços de Consultoria/Projetos | 39% |
| Treinamentos/Palestras | 4% |
| Pesquisas de mercado/estudos de viabilidade | 2% |
| Parcerias/Faturamento colaborativo | 13% |
| Eventos | 2% |
| Desenvolvimento de Produtos/Serviços | 19% |
| Outras atividades relacionadas a serviços prestados específicos | 16% |

Fonte: Dados da pesquisa

A análise da Tabela 2 mostra que a principal fonte de receita das EJs é a Consultoria/Projetos (39%), seguida pelo Desenvolvimento de Produtos/Serviços (19%) e pelos Serviços específicos (13%). O predomínio da consultoria reflete a centralidade desse serviço no portfólio das EJs, em consonância com Oliveira Júnior e Silva (2023), que identificam esse segmento como o canal mais relevante de aprendizado prático e de captação. Contudo, a literatura também alerta (Froelich, 1999) que diversificação só se traduz em sustentabilidade quando acompanhada de previsibilidade e estabilidade.

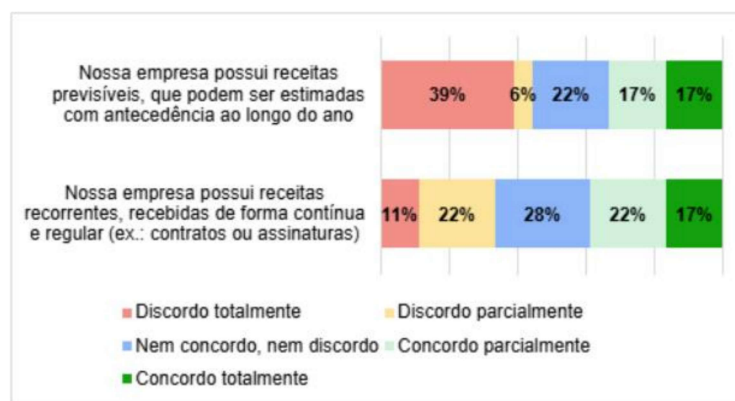


Figura 1: Tipos de Receitas

Fonte: Dados da Pesquisa

Quando se trata da previsibilidade e estabilidade percebe-se que esses pontos permanecem frágeis entre as EJs paraibanas, pois, apenas 39% concordam que possuem fluxo contínuo de receitas, enquanto 33% discordam. Quando se trata de receitas previsíveis, o cenário é ainda mais crítico: 45% discordam que conseguem projetar receitas futuras. Isso reforça a vulnerabilidade identificada por Tuckman e Chang (1991), segundo os quais a baixa previsibilidade é um dos principais riscos de organizações sem fins lucrativos. Para aprofundar a compreensão sobre os desafios de captação de recursos, é importante analisar as capacidades internas das EJs, além de sua participação em redes colaborativas.

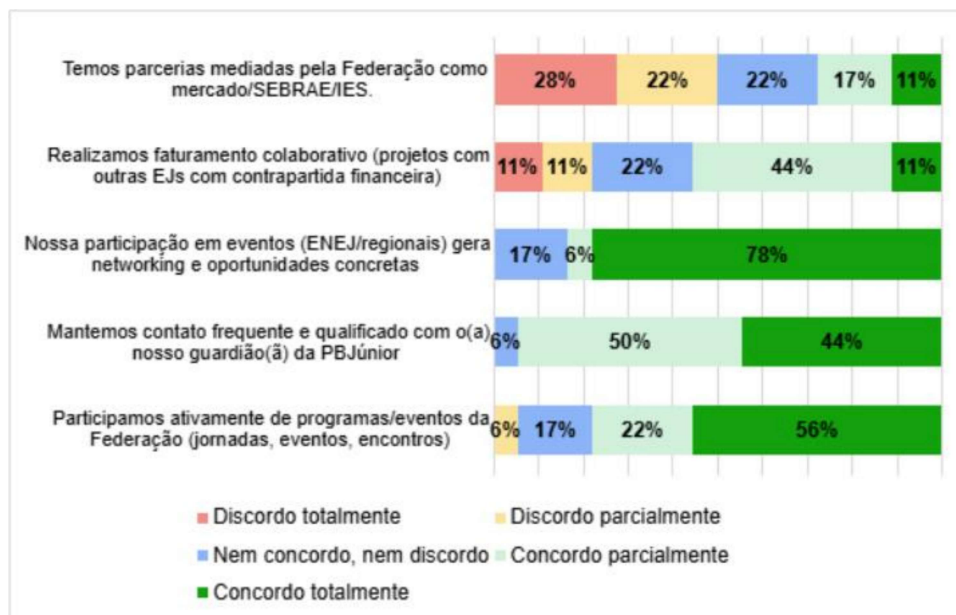


Figura 2: Participação em redes e parcerias
Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a figura 2, os resultados indicam forte adesão das EJs às iniciativas da PBJúnior-PB: 78% participam de programas e eventos da federação, e 94% mantêm contato frequente com seus guardiões. Além disso, 84% reconhecem que eventos como o ENEJ geram networking e oportunidades, o que confirma os achados de Moura (2019) e Granovetter (1973) sobre a relevância dos laços de rede — sejam fracos (eventos) ou fortes (relações frequentes).

Além disso, o faturamento colaborativo, praticado por 55% das EJs, evidencia que redes funcionam também como mecanismo direto de geração de receita, confirmando Powell, Koput e Smith-Doerr (1996), que associam colaborações interorganizacionais a ganhos concretos de desempenho. Entretanto, apenas 28% consideram efetivas as parcerias mediadas pela federação (com Sebrae ou IES), revelando que a rede ainda enfrenta limites em converter conexões institucionais em benefícios financeiros tangíveis.

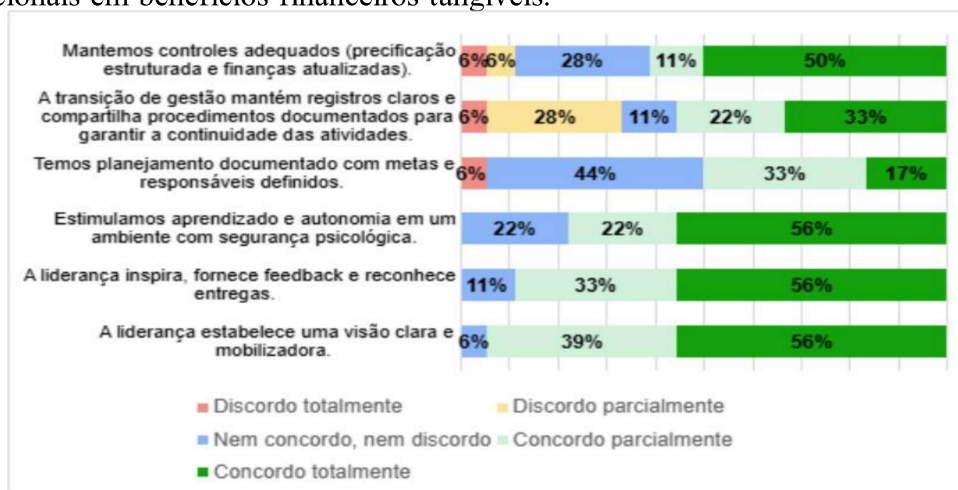


Figura 3: Rotinas de gestão
Fonte: Dados da Pesquisa

No campo da liderança, os resultados são expressivos: 95% afirmam que suas lideranças estabelecem visão clara, 89% que fornecem feedbacks e 78% que estimulam autonomia e aprendizado. Esses dados alinham-se à literatura sobre capital humano e liderança transformacional, que ressalta o papel da mobilização coletiva para a sustentabilidade organizacional (Silva; Pereira; Brito, 2024).

Contudo, práticas administrativas mostram fragilidade: apenas 61% reconhecem controles adequados, 55% mencionam transição estruturada e 50% relatam planejamento documentado. Essa lacuna confirma Bowman (2011), ao destacar que a ausência de processos formais de gestão aumenta o risco de vulnerabilidade financeira.



Figura 4: Estratégias de Marketing
Fonte: Dados da Pesquisa

Nas capacidades de marketing, a consolidação é maior na avaliação da satisfação do cliente (78%) e no uso de feedback para melhorias, enquanto comunicação de valor e prospecção ativa mostram resultados dispersos. Isso dialoga com Vorhies e Morgan (2005), que destacam que capacidades de marketing associadas à orientação para o mercado são determinantes para desempenho, mas exigem rotinas estruturadas de prospecção e gestão de funil — áreas ainda incipientes em muitas EJs.

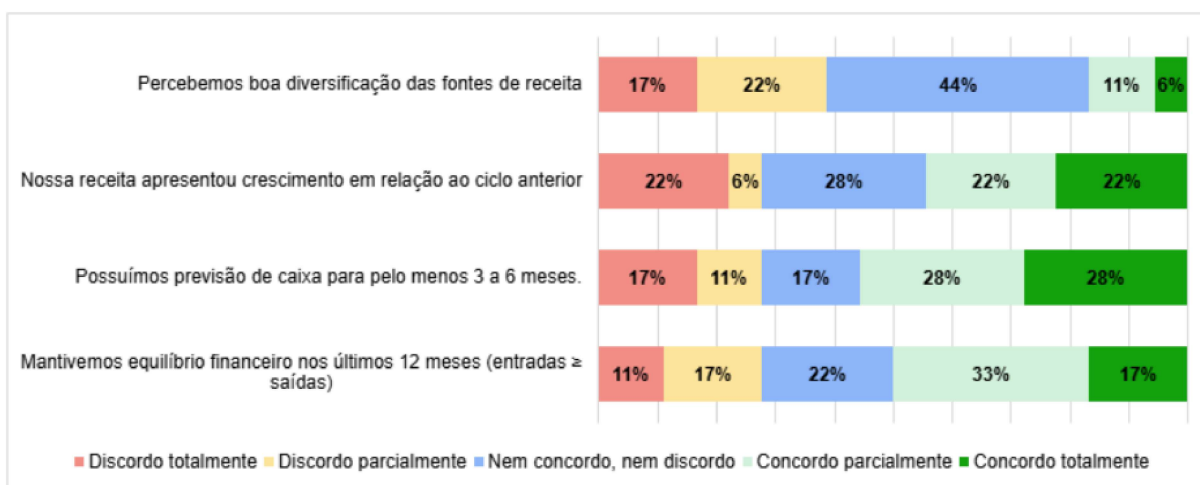


Figura 5: Sustentabilidade financeira percebida
Fonte: Dados da Pesquisa

Por fim, a percepção das próprias EJs sobre sua sustentabilidade revela um quadro de equilíbrio instável. Apenas 17% avaliam possuir diversificação adequada de receitas, enquanto 44% permanecem neutras. Em termos de crescimento, 44% relatam expansão no ciclo anterior e 50% afirmam ter mantido equilíbrio financeiro nos últimos 12 meses.

Esses achados sugerem que a sustentabilidade das EJs é predominantemente reativa, baseada na manutenção de equilíbrio de curto prazo, mas sem planejamento de longo prazo ou mecanismos robustos de previsibilidade. Isso reforça os apontamentos de Carroll e Stater (2009) e Tuckman e Chang (1991), de que a sustentabilidade só se consolida quando diversificação, liquidez e controles convergem.

Em síntese, os resultados descritivos da amostra obtida mostram um perfil majoritariamente maduro, com estruturas de membros capazes de dividir funções; o portfólio permanece concentrado em consultoria/projetos, ainda que surjam sinais de ampliação para

produtos padronizados e faturamento colaborativo; as receitas revelam baixa recorrência e previsibilidade limitada, indicando equilíbrio sobretudo de curto prazo; a participação em redes é alta e bem avaliada para networking, mas há gargalos na conversão em parcerias institucionais efetivas; internamente, a liderança é bem percebida (visão, feedback, autonomia), enquanto planejamento documentado, controles e transições demandam maior formalização; em marketing/comercial, satisfação do cliente e uso de feedback aparecem consolidados, ao passo que comunicação de valor e prospecção ativa seguem heterogêneas. Em conjunto, as percepções sugerem que a sustentabilidade financeira das EJs depende de avançar na diversificação e padronização de ofertas, qualificar a conversão das redes em faturamento e fortalecer rotinas de gestão e funil comercial para transformar oportunidades em resultados.

5 Considerações finais

Os resultados obtidos apontam que a sustentabilidade financeira se fortalece quando estratégias de captação e participação em redes atuam de forma complementar. A diversificação de receitas — predominante por meio de consultorias e projetos, somada a produtos padronizados e faturamento colaborativo — contribui para reduzir vulnerabilidades, enquanto a participação em programas e eventos da federação amplia networking, aprendizado e legitimidade. Entretanto, os ganhos financeiros e institucionais só se materializam plenamente quando as capacidades internas estão consolidadas, incluindo liderança com visão e feedback, planejamento documentado, controles, funil comercial e comunicação de valor eficaz. Onde essas rotinas são frágeis, a percepção das EJs é de equilíbrio principalmente de curto prazo, com baixa recorrência e previsibilidade limitada das receitas, evidenciando que as capacidades internas modulam a conversão das oportunidades de rede em resultados concretos.

As capacidades internas, especialmente liderança, gestão de pessoas e práticas de marketing, mostraram-se fundamentais para transformar oportunidades em resultados financeiros e pedagógicos. Apesar de a liderança ser percebida como forte e mobilizadora, práticas administrativas e de planejamento estratégico ainda apresentam lacunas, destacando a necessidade de formalização de processos para garantir previsibilidade e resiliência financeira.

Esses achados reforçam o papel das EJs como ambientes de aprendizagem prática, permitindo aos membros aplicar conhecimentos teóricos, desenvolver competências em gestão e marketing, e experienciar a gestão financeira e a atuação em rede. A combinação de estratégias diversificadas de captação, participação ativa em redes e fortalecimento de capacidades internas contribui diretamente para a sustentabilidade financeira e institucional, consolidando a função formativa dessas organizações.

Os resultados corroboram estudos de Estefano, Dias e Leonel (2025) e Silva, Pereira e Brito (2024), que destacam a relevância da diversificação de receitas, redes colaborativas e desenvolvimento organizacional para a sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos.

Por fim, este estudo se restringiu às EJs federadas à PBJúnior-PB, indicando para pesquisas futuras a análise de: (i) relação entre tempo de existência e diversificação de receitas; (ii) efetividade da participação em redes sobre oportunidades concretas; e (iii) comparações regionais, permitindo avaliar fatores contextuais que influenciem a captação de recursos e a sustentabilidade financeira.

Algumas limitações devem ser consideradas na interpretação dos achados: (i) escopo restrito às EJs federadas à PBJúnior-PB, limitando a generalização; (ii) tamanho amostral reduzido (18 respostas válidas) e possível viés de não resposta; (iii) desenho transversal e análise descritiva baseada em escalas Likert, sem testes inferenciais, o que impede inferências causais; (iv) uso de dados autorrelatados, sujeitos a viés de desejabilidade social; (v) ausência de indicadores objetivos de desempenho financeiro (como DRE, fluxo de caixa e liquidez) e métricas estruturais de rede, dificultando triangulação; e (vi) possível efeito sazonal do calendário acadêmico/eventos sobre captação e participação em redes, não controlado no estudo.

Referências

AHUJA, G. **Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study.** *Administrative Science Quarterly*, v. 45, n. 3, p. 425–455, 2000. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/2667105>. Acesso em: 30 ago. 2025.

AZEVEDO, I. A. M. O. de; OLIVEIRA, S. A. de. **Influências institucionais na difusão de ideias de gestão: a adoção de conceitos e práticas de gestão por empresas juniores de administração.** *Técnica Administrativa*, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 1–22, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/62974>. Acesso em: 27 maio 2025.

BORGATTI, S. P.; HALGIN, D. S. **On network theory.** *Organization Science*, v. 22, n. 5, p. 1168–1181, 2011. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1100.0641>. Acesso em: 30 ago. 2025.

BOWMAN, W. **Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits.** *Nonprofit Management & Leadership*, v. 22, n. 1, p. 37–51, 2011. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nml.20039>. Acesso em: 30 ago. 2025.

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.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 abr. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2016/Lei/L13267.htm. Acesso em: 26 fev. 2025.

BRASIL JÚNIOR. **Conceito Nacional de Empresa Júnior.** Confederação Brasileira de Empresas Juniores. [s.l.]. Disponível em: <https://uploads.brasiljunior.org.br/uploads/cms/institucional/file/file/5/CNEJ.pdf>. Acesso em: 07 jun. 2025.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de legado 2024. Conceito Nacional de Empresa Júnior.** Confederação Brasileira de Empresas Juniores. [s.l.]. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/18THqkWqDE1AC0oTTJEGz_W7mAoyluAns/view. Acesso em: 07 jun. 2025.

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. 26, n. 2, p. 84–102, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/pci/a/Cm5pLMtwHPWZD6KD9Yyqpgk/>. Acesso em: 27 maio 2025.

CARROLL, D. A.; STATER, K. J. **Revenue diversification in nonprofit organizations: does it lead to financial stability?** *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 38, n. 6, p. 949–966, 2009. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1484512. Acesso em: 30 ago. 2025.

CASTRO, L. T. e; AQUINO, T. M. de. **Desafios da gestão empresarial de empresas juniores: um estudo de caso sobre suas práticas.** *Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia*, v. 4, Edição Especial EIC 2019, p. 25–40, 2020. Disponível em: <https://www.fateccruzeiro.edu.br/revista/index.php/htec/article/download/147/99/>. Acesso em: 26 fev. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-book. p. 4. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/>. Acesso em: 02 ago. 2025.

ESTEFANO, M. R.; DIAS, A. B. S. M. S.; LEONEL, D. C. **Empresas juniores: a ponte estratégica entre o saber acadêmico e o mundo dos negócios**. *Revista FT*, v. 29, n. 145, p. 46–60, abr. 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/empresas-juniores-a-ponte-estrategica-entre-o-saber-academico-e-o-mundo-dos-negocios/>. Acesso em: 17 maio 2025.

FROELICH, K. A. **Diversification of revenue strategies: evolving resource dependence in nonprofit organizations**. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 246–268, 1999. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0899764099283002>. Acesso em: 30 ago. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p. 1. ISBN 9786559771653. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 02 ago. 2025.

GRANOVETTER, M. S. **The strength of weak ties**. *American Journal of Sociology*, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973. Disponível em: <https://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/granovetter73weakties.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2025.

GULATI, R. **Alliances and networks**. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998. Disponível em: <https://www.unioviado.es/egarcia/gulati.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2025.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. **Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance**. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 2, p. 24–41, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>. Acesso em: 30 ago. 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view. Acesso em: 02 ago. 2025.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. **Market orientation, marketing capabilities, and firm performance**. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 8, p. 909–920, 2009. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?doi=b96edcb4996bccfc05172e63661193e5b42443e5&repid=rep1&type=pdf>. Acesso em: 30 ago. 2025.

MOURA, A. L. **Construção do planejamento financeiro do Encontro Nacional de Empresas Juniores de 2020**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35274/3/ConstrucaoDoPlanejamentoFinanceiroMoura2019.pdf>. Acesso em: 27 maio 2025.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. **Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage**. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/228314367> **Social Capital Intellectual Capital and the Organizational Advantage**. Acesso em: 30 ago. 2025.

OLIVEIRA, M. A. **A importância da gestão estratégica para a sustentabilidade financeira das organizações**. *Revista Contemporânea*, [S. l.], v. 3, n. 8, p. 11916–11934, 2023. DOI: 10.56083/RCV3N8-109. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/1448>. Acesso em: 17 maio 2025.

OLIVEIRA JÚNIOR, P. S. N. de; SILVA, R. S. **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. DOI: 10.14295/idonline.v17i69.3865. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3865>. Acesso em: 17 maio 2025.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. **Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology**. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 1, p. 116–145, 1996. Disponível em: <https://fasscarpedi1984.files.wordpress.com/2018/03/interorganizationalcollaborationandthelocusofinnovation.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2025.

SILVA, T. F. da; PEREIRA, V. da S.; BRITO, Z. M. de. **Sustentabilidade financeira em pequenas e médias empresas: desafios e estratégias contábeis**. *Revista Acadêmica Online*, v. 10, n. 52, p. 1–18, ago. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/382981095_SUSTENTABILIDADE_FINANCEIRA_EM_PEQUENAS_E_MEDIAS_EMPRESAS_DESAFIOS_E ESTRATEGIAS CONTAB EIS. Acesso em: 17 maio 2025.

SUCHMAN, M. C. **Managing legitimacy: strategic and institutional approaches**. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1995.9508080331>. Acesso em: 30 ago. 2025.

TUCKMAN, H. P.; CHANG, C. F. **A methodology for measuring the financial vulnerability of charitable nonprofit organizations**. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 20, n. 4, p. 445–460, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/089976409102000407>. Acesso em: 30 ago. 2025.

UZZI, B. **Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness**. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, n. 1, p. 35–67, 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393808>. Acesso em: 30 ago. 2025.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. **Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage**. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 1, p. 80–94, 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228637241_Benchmarking_Marketing_Capabilities_for_Sustainable_Competitive_Advantage. Acesso em: 30 ago. 2025.