



## **GESTÃO ESTRATÉGICA EM REDES: DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MODELO NA BRASIL JÚNIOR**

### **STRATEGIC MANAGEMENT NETWORK: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A MODEL IN BRAZIL JR**

#### **Diego Calegari Feldhaus**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [calegari.adm@gmail.com](mailto:calegari.adm@gmail.com) (Brasil)

#### **Maurício Fernandes Pereira**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [mfpcris@gmail.com](mailto:mfpcris@gmail.com) (Brasil)

#### **Siqueira de Moraes Neto**

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

E-mail: [smneto@hotmail.com](mailto:smneto@hotmail.com) (Brasil)

## **GESTÃO ESTRATÉGICA EM REDES: DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DE UM MODELO NA BRASIL JÚNIOR**

### **RESUMO**

Novas formas de organização, em especial as redes organizacionais, impulsionadas pela evolução das tecnologias de informação, tem mudado o paradigma social e econômico e elevado os níveis de competitividade. O presente estudo teve como objetivo desenvolver e aplicar um modelo de formulação de estratégia capaz de alinhar as empresas juniores e federações vinculadas a Brasil Júnior em torno de referenciais estratégicos compartilhados. Para isso, foi realizado um estudo exploratório, descritivo do objeto estudado. A estratégia da pesquisa foi um estudo de caso com dados secundários e primários levantados por meio de pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e seminários, com participação dos membros da coalizão dominante da organização. Os resultados demonstraram que a organização como rede exige uma gestão estratégica horizontalizada, alicerçada em propósitos compartilhados explícitos e claramente compreendidos.

**Palavras-chave:** Empresa Júnior; Redes; Estratégia.

## **STRATEGIC MANAGEMENT NETWORK: DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A MODEL IN BRAZIL JR**

### **ABSTRACT**

New forms of organization, especially networked organizations, driven by the evolution of information technology, have been changing the social and economic paradigm and increasing competition levels. The main objective of the present study was to develop and apply a model of strategy formulation capable of aligning the junior enterprises and federations associated with Brasil Júnior in relation to shared strategic references. The research was a case study, with primary and secondary data collection through a literature review, document research, interviews, and seminars, with the participation of members of the leadership of the organization. The results showed that the networked organization requires a horizontal strategic management, founded in explicit and clearly understood shared purposes.

**Keywords:** Junior Enterprise; Network; Strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações está mudando rapidamente, caracterizado cada vez mais pela turbulência, incerteza e competição acirrada. O modelo fordista de empresa hierárquica, integrada verticalmente, que figurou como dominante na teoria e prática da administração por maior parte do século XX, mostrou-se insuficiente para atender às demandas geradas pelas mudanças econômicas, tecnológicas e institucionais, abrindo margem para novas formas de organização.

Devido a essa mudança, a economia tem redescoberto a pequena empresa e a difusão do empreendedorismo em sistemas integrados. O aumento no grau de variedade (personalização) e variabilidade (flexibilidade) dos produtos, dos processos e das relações, que seguem a evolução da demanda orientada às necessidades intangíveis expandiu o espaço potencial às pequenas e médias organizações, desverticalizando a produção, rompendo as cadeias integradas de origem fordista e criando um novo fenômeno: a organização em rede (Casarotto Filho & Pires, 1999).

A metáfora da rede, aplicada historicamente às ciências sociais, tem “invadido” o campo da Administração em decorrência da necessidade de se entender essas novas formas de competição empresarial. Organizações das mais variadas se agrupam em torno da necessidade de sobreviver e prosperar, tornando-se capazes de igualar as vantagens da grande empresa verticalizada (eficiência operacional, escala produtiva, poder de influência sobre fornecedores e clientes) e superá-la mantendo aquelas vantagens características das pequenas e médias empresas (adaptabilidade, flexibilidade, agilidade). As redes, portanto, existem em função de objetivos compartilhados.

Mas não é somente no meio empresarial que a organização em rede está presente. O conceito de rede também tem permeado profundamente a gestão de organizações não-governamentais em todo o mundo. Grandes organizações de ativismo ambiental, como o Greenpeace, e organizações de desenvolvimento local, como o Oásis Santa Catarina, têm se organizado desta maneira, de modo a atender as finalidades sociais às quais se destinam. As vantagens de uma atuação em rede, para estas instituições, se relacionam ao aumento da sua capacidade de mobilizar recursos e pessoas para desenvolver projetos e ações que vão contribuir para o cumprimento da sua missão.

As empresas juniores são organizações sem finalidade econômica, formadas e geridas por graduandos de instituições de ensino superior que prestam serviços para micro e pequenas empresas. Como um movimento que foi iniciado há mais de 40 anos e que tem se disseminado pelo

mundo, o Movimento Empresa Júnior tem como papel desenvolver jovens universitários para uma formação empreendedora e cidadã.

A Brasil Júnior é a confederação nacional de empresas juniores, representante de um movimento que congrega mais de 23.000 universitários. Ela atua em uma rede de mais de 230 empresas juniores organizadas em 15 federações confederadas, e tem responsabilidade de zelar pelos seus interesses perante as diversas partes interessadas da sociedade, em nível nacional, potencializando seu desenvolvimento por meio de estratégias que considerem a dimensão interorganizacional na qual as empresas juniores estão inseridas.

É nesse contexto que a presente pesquisa se insere. A gestão eficaz da Brasil Júnior, representante e coordenadora das empresas juniores e federações a ela associadas, exige um processo de formulação de estratégias que leve em consideração objetivos compartilhados por todas estas organizações. Com base no exposto, o objetivo geral deste estudo é desenvolver e aplicar um modelo conceitual de formulação de estratégia que alinhe os diversos atores vinculados à Rede Brasil Júnior em torno de referenciais estratégicos compartilhados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

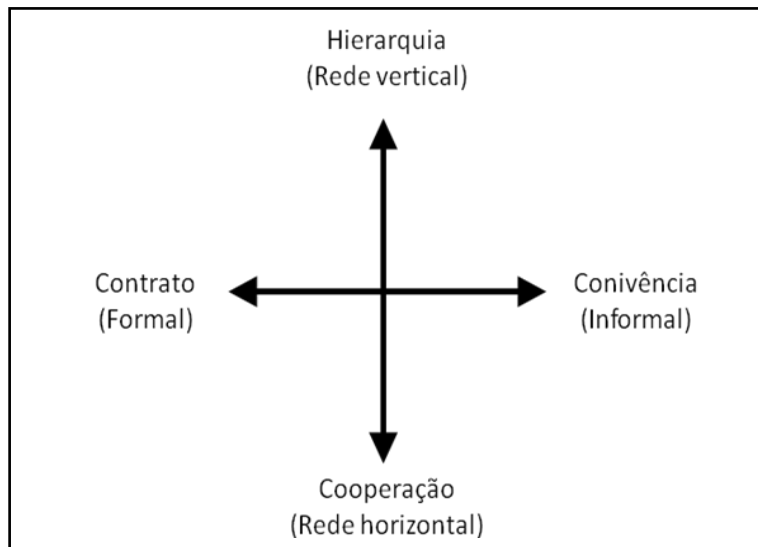
### **2.1 REDES ORGANIZACIONAIS**

O conceito de rede tem sido amplamente usado no campo de estudos das ciências sociais, onde designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Partindo desta premissa, qualquer organização pode ser entendida e analisada como uma rede de múltiplas relações, tanto intraorganizacionais (na forma dos indivíduos que interagem, trocam experiências e criam vínculos dos mais variados tipos) quanto interorganizacionais (na forma dos relacionamentos com fornecedores, distribuidores, agências reguladoras e outras organizações. (Nohria, 1992; Peci, 1999). A análise dos elementos constitutivos deste grupo de organizações sob a perspectiva de rede auxilia ao pesquisador na compreensão das suas relações (Peci, 1999).

Dado o problema de pesquisa, o presente estudo enfoca o fenômeno das redes sob a ótica interorganizacional. Balestrin e Vargas (2004) apresentam um mapa de orientação conceitual (Figura 1), a partir do qual as diversas redes interorganizacionais podem ser amplamente classificadas da seguinte forma:

---

**Figura 1** – Mapa de orientação conceitual.



Fonte: Balestrin e Vargas, 2004.

- **Redes verticais: a dimensão da hierarquia.** Caracterizam-se pelo alto grau de hierarquização, onde as relações estabelecidas assemelham-se àquelas de matriz/filial (onde a matriz detém a maior parte do controle administrativo/judicial). É bastante utilizada por grandes redes de distribuição com ampla dispersão geográfica (Balestrin & Vargas, 2004).
- **Redes horizontais: a dimensão da cooperação.** As redes de cooperação interorganizacional são construídas por grupos de organizações que mantêm sua independência, mas optam por cooperar em atividades específicas onde possam obter valor superior. As relações são estabelecidas de forma flexível, e o grau de formalização se adapta para atender às mesmas. Em termos de estratégia em rede, a cooperação nesta forma gera um rico ambiente de aprendizado, onde mesmo concorrentes em um nicho de atividade podem se tornar parceiros em outro (Silva, 1994).
- **Redes formais: a dimensão contratual.** As redes podem ser regidas por meio de termos contratuais, que formalizam por escrito os objetivos comuns, as necessidades mútuas, a divisão de riscos e as formas de controle (Silva, 1994). Redes como os consórcios de exportação, as *joint-ventures* e as franquias são exemplos de redes fortemente formalizadas.

- **Redes informais: a dimensão da convivência.** As redes de convivência permitem o encontro informal entre diversos atores que partilham de uma preocupação comum. Estes encontros objetivam a troca de experiências e informações de maneira espontânea e não obrigatória, podendo muitas vezes resultar na criação de um clima de cooperação propício para trocas mais freqüentes e estruturadas (Balestrin & Vargas, 2004).

Partindo do conceito das redes horizontais, pode-se dizer que uma estrutura em rede é aquela em que seus integrantes se ligam horizontalmente com todos os demais, formando um conjunto que se assemelha a uma malha de múltiplos fios, que podem se espalhar sem que nenhum dos seus nós seja considerado principal ou representante dos demais. Assim, no trabalho em rede não há um “chefe”, mas sim um grupo ou equipe trabalhando com vistas à consecução de um objetivo, por meio de uma vontade coletiva (Fernandes, 2004). Nelas, a tomada de decisão centralizada e o comando autoritário dão lugar à tomada de decisão participativa e democrática, ao ajustamento mútuo e à cooperação. Portanto, uma organização interessada a constituir-se em rede ou participar ativamente de uma deve estar disposta a abandonar as formas tradicionais de gestão unilateral (Peci, 1999).

A projeção, construção e/ou interpretação de uma rede interorganizacional exigem que uma série de questões complexas seja solucionada. Cândido (2004) sugere como primeiro passo a identificação das características dessas redes, incluindo:

- Abrangência da rede: indica a pluralidade dos atores envolvidos, grau de importância e participação relativa de cada um deles;
- Funções: define criteriosamente e em minúcias os papéis desempenhados por cada um dos atores envolvidos;
- Natureza dos vínculos: envolve a presença de relações de cooperação, os conflitos, às políticas de negociação e de troca;

A administração das redes interorganizacionais difere da administração das organizações burocraticamente constituídas, onde o enfoque é intraorganizacional e baseada na liderança por meio de hierarquias e cadeias de controle rigidamente definidas. No ambiente das redes prevalece a tomada de decisão democrática, e a coordenação é alcançada pela existência de propósitos

compartilhados. Para Peci (1999), as novas formas organizacionais demandam e tornam possível o estabelecimento de uma reciprocidade generalizada entre os diversos membros da rede, onde reputação, confiança, conspiração tácita e uma relativa ausência do comportamento calculativo devem dirigir o sistema de troca.

## 2.2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

Quinn (1999) define a estratégia como *padrão* ou *plano* que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Segundo o autor, uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização em uma postura singular, com base nas suas competências e deficiências internas e mudanças no ambiente. As estratégias podem ser encaradas como afirmações *a priori* para orientar providências ou resultados *a posteriori* de um comportamento decisório real.

A relevância de se conhecer o ambiente para melhor definir estratégias já remonta a estudos milenares na esfera militar. Na esfera das organizações contemporâneas a análise ambiental começou a despertar a atenção dos estudiosos por volta da metade de século XX. Nessa época as pressões ambientais começaram a mostrar sua implicância decisiva sobre o desempenho das organizações, levando à construção de elaborados processos de avaliação e planejamento organizacional.

A partir da década de 1970, autores proeminentes como Igor Ansoff e George Steiner receberam destaque pela proposição de métodos de planejamento estratégico corporativo, caracterizados por alto grau de sistematização e pela utilização de extensas técnicas de análise e controle, tornando a formulação das estratégias um processo racional, burocrático e formal.

Contudo, as próprias pressões ambientais que o planejamento estratégico visa controlar geram o que Mintzberg (2004) chama de estratégias *emergentes*. As estratégias emergentes ocorrem quando um padrão realizado não era expressamente pretendido. As ações são tomadas de maneira experimental, ao longo de um período de tempo no qual se pode observar consistência de comportamento. Os recursos são alocados de maneira convergente para um padrão estratégico compreendido *ex-post-facto*. O autor critica o planejamento estratégico formal devido à sua incapacidade de entender que as estratégias pretendidas raramente (ou nunca) são plenamente realizadas.

Nesse sentido, Hamel e Prahalad (2002) sugerem que a extensa burocracia seja substituída pela criação de uma *intenção estratégica*, um sonho animador que energiza a organização para a jornada rumo ao alvo pretendido. Ela garante a coerência na direção, fornecendo um senso de destino suficientemente amplo para deixar espaço considerável para a experimentação em como alcançá-lo. Restringe amplamente o “onde”, mas não o “como”, e desenvolve um refinado sentimento de propósito entre as pessoas que dela compartilham.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo, dentro dos fins a que se propõe, pode ser classificado: como um estudo descritivo, porque apresenta o caso específico do objeto estudado, que é a formulação de um conjunto de referenciais estratégicos de longo prazo para o Movimento Empresa Júnior, de modo a promover maior eficácia no trabalho da rede como um todo.

Em relação aos procedimentos adotados, foram utilizados: (i) pesquisa bibliográfica, para estudar e explorar o material ligado ao tema, especialmente com relação as teorias no campo da estratégia e das organizações em rede; (ii) pesquisa de documentos da organização ou sobre a organização, em especial aqueles relacionados ao planejamento estratégico, para auxiliar na melhor compreensão da história e dos acontecimentos sobre o assunto; (iii) entrevistas não estruturadas e observação participante, para compreender o processo decisório e relações de poder; e (iv) seminários, onde foram definidos os referenciais estratégicos para a rede Brasil Júnior.

As etapas do processo de planejamento estratégico descritos no artigo e, por conseguinte, da pesquisa a ele associada, seguiram conforme se apresenta a seguir:

- 1) Etapa de estudo bibliográfico para estudar e explorar o material ligado ao tema, especialmente com relação as teorias no campo da estratégia e das organizações em rede, para embasar os pesquisadores e auxiliar na formatação da metodologia da pesquisa em si;
- 2) Etapa de levantamento de histórico, realizada por meio de pesquisa de documentos da organização ou sobre a organização, em especial aqueles relacionados ao planejamento estratégico, e entrevistas semi-estruturadas com ex-Diretores e ex-Conselheiros da Brasil



- Júnior, para auxiliar na melhor compreensão da história e dos acontecimentos sobre o assunto;
- 3) Etapa de enquadramento organizacional, onde foram promovidas discussões por meio de fórum virtual para levantar e discutir a perspectiva dos participantes sobre a delimitação dos papéis das federações e confederação na rede interorganizacional. Foram recurso importante para minimizar custos com o reuniões presenciais, uma vez que a coalizão dominante da Brasil Júnior está espalhada por vários estados brasileiros;
  - 4) Etapa de levantamento de perspectivas, onde foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com 20 pessoas da coalizão dominante formal, para identificar sua percepção sobre alguns aspectos considerados críticos ao planejamento estratégico, acerca da missão, visão e principais gargalos do Movimento Empresa Júnior;
  - 5) Reunião para formulação das estratégias, onde os seminários foram o método de coleta de dados mais importante da pesquisa, pois permitiu reunir toda a coalizão dominante da organização para definir as direções estratégicas, a partir do conjunto de informações coletadas por meio dos métodos acima apresentados. Participaram destes aproximadamente 30 pessoas da coalizão dominante;
  - 6) Formalização das diretrizes definidas e validação final por parte da coalização dominante formal, traduzindo o resultado de todo o processo em um documento de planejamento estratégico em rede para a Rede Brasil Júnior.

Faz-se necessário destacar que o estudo se limita à formulação de referenciais estratégicos para a dimensão interorganizacional da Rede Brasil Júnior, ou seja, aqueles a serem incorporados pelos atores pertencentes à rede para que haja o devido alinhamento estratégico entre eles.

#### **4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

Empresa júnior é uma associação civil, sem fins econômicos, vinculada e reconhecida por uma instituição de ensino superior, constituída e gerida por alunos de graduação que realizam consultorias e projetos nas suas áreas de atuação com foco nas micro e pequenas empresas, sob a

---

orientação de professores e profissionais especializados. Seu objetivo é desenvolver o empreendedorismo e comportamento cidadão nos seus associados.

O Movimento Empresa Júnior no Brasil se organiza em uma rede composta por mais de 230 empresas juniores, organizadas em 15 federações (representando quatorze estados e o Distrito Federal) confederadas à Brasil Júnior – Confederação Brasileira de Empresas Juniores, órgão máximo de representação das empresas juniores brasileiras. Estes três principais grupos de atores são mais bem descritos a seguir:

**Empresas juniores confederadas.** São empresas juniores confederadas aquelas que estão associadas a uma federação confederada a Brasil Júnior. Essas empresas juniores passam por um processo de auditoria onde é solicitado o cumprimento de uma série de requisitos, estão alinhadas com os princípios gerais do Movimento Empresa Júnior e possuem a estrutura mínima de gestão necessária ao seu funcionamento.

**Federações confederadas.** As federações representam as empresas juniores em seus estados, sendo constituídas pela congregação de pelo menos cinco empresas juniores. As principais competências das federações, denominadas “funções”, são: (i) fomento e orientação de novas empresas juniores; (ii) suporte e alinhamento das suas ações; (iii) integração dos seus esforços e competências; (iv) regulamentação das suas atividades; e (v) representação na sociedade.

**Brasil Júnior.** A confederação representa as empresas juniores no Brasil, potencializando suas ações por meio de projetos e ações envolvendo importantes atores da sociedade. A Brasil Júnior possui um Conselho Administrativo (dois membros representantes por federação confederada) e Diretoria Executiva (cinco membros eleitos pelo Conselho Administrativo), e conta com um núcleo operacional de empresários juniores que trabalham nos projetos.

O estudo tem como objeto a Rede Brasil Júnior, ou seja, a junção de todos os atores citados em uma rede interorganizacional.

## 5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O processo de formulação das estratégias em rede foi estruturado em quatro fases: (i) enquadramento da organização como rede; (ii) análise das relações de poder na rede; (iii) construção de um modelo conceitual de formulação das estratégias em rede; e (iv) aplicação do modelo de formulação de estratégias em rede. Os resultados são apresentados a seguir.

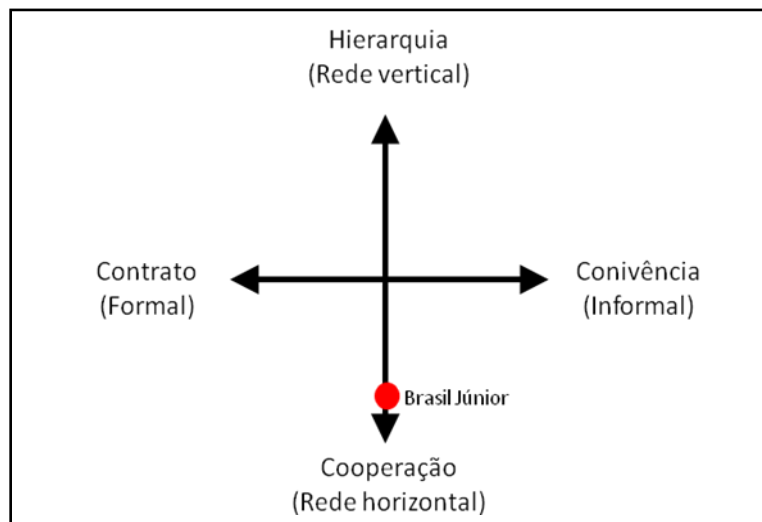
### 5.1 ENQUADRAMENTO DA ORGANIZAÇÃO COMO REDE

A projeção, construção e/ou interpretação de uma rede interorganizacional exigem que uma série de questões complexas seja solucionada. O primeiro passo é definir seus objetivos gerais, aquilo que motiva as organizações vinculadas a participarem. Sendo as empresas juniores a principal unidade constituinte da Rede Brasil Júnior, e as federações e confederação instâncias criadas para atender as suas necessidades, os objetivos da Rede Brasil Júnior estão principalmente vinculadas ao melhor atendimento dos seguintes objetivos:

- Garantia da qualidade mínima das empresas juniores confederadas;
- Suporte às atividades das empresas juniores confederadas;
- Representação das empresas juniores confederadas perante a sociedade;
- Facilitação de transação de conhecimentos, metodologias e práticas de gestão, bem como realização de projetos em comum;
- Fomento e suporte à criação e confederação de novas empresas juniores.

Definidos os objetivos, foi efetuada uma análise dos vínculos estabelecidos e papéis dos atores. Utilizando o mapa conceitual proposto por Balestrin e Vargas (2004), classificou-se a Rede Brasil Júnior sob duas dimensões: (i) do grau de horizontalidade de rede e (ii) do grau de formalização. A colocação da Brasil Júnior no mapa conceitual pode ser observada pela Figura 1:

Figura 2 - Posição da Brasil Júnior no mapa conceitual.



Fonte: Elaborado pelos autores.

- **A Rede Brasil Júnior é horizontal.** A forma de organização da Rede Brasil Júnior reconhece a independência enquanto apóia a interdependência. A Brasil Júnior não tem poder autocrático formal sobre as ações das federações, e estas não têm poder similar sobre as empresas juniores. Todos têm o mesmo nível de responsabilidade na realização dos objetivos da rede, ainda que com papéis diferentes.
- **A Rede Brasil Júnior é semi-formalizada.** A formalização da rede ocorre principalmente com relação a condições de participação, que podem ir da exigência de requisitos qualificatórios para entrada (como cumprimento dos critérios do processo de federação) ou de continuidade (como pagamento de anuidade). Contudo, no que se refere à maneira de operação da rede em si, ela é informal, desburocratizada e espontânea, havendo fluxos de informação em diversos sentidos e interações não controladas.

A natureza dos vínculos estabelecidos entre os diversos atores, envolvendo a presença de relações de cooperação, os conflitos, às políticas de negociação e de troca, deve ser compreendida para que seja administrada com eficácia. A análise dos vínculos estabelecidos está apresentada no Quadro 1.

ATORES	EMPRESA JÚNIOR	FEDERAÇÃO	BRASIL JÚNIOR
<b>Empresa Júnior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competição (quando atuando no mesmo mercado)</li> <li>• Cooperação (troca de conhecimentos, realização de projetos em conjunto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação (participação em programas)</li> <li>• Fornecimento de recursos (humanos e financeiros)</li> <li>• Submissão (regras de associação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação (participação em programas)</li> </ul>
<b>Federação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte (programas de desenvolvimento direto)</li> <li>• <b>Coordenação</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação (troca de conhecimentos, realização de projetos em conjunto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperação (fornecimento de recursos humanos)</li> <li>• Submissão (regras de associação)</li> </ul>
<b>Brasil Júnior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte (programas de desenvolvimento indireto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suporte</li> <li>• <b>Coordenação</b></li> </ul>	--

**Quadro 1** - Vínculos entre os atores da Rede Brasil Júnior.

Fonte: Elaborado pelo autores.

Destaca-se no Quadro 1 a coordenação, como elemento presente na relação Brasil Júnior → federações → empresas juniores. Esta coordenação segue o princípio da administração em rede horizontal, onde a autoridade hierárquica *top-down* inexistente, sendo o trabalho das federações alinhar e influenciar o comportamento das empresas juniores para o melhor benefício de todas, e o da Brasil Júnior fazer o mesmo com as federações. Essa relação tem implicações estratégicas que serão abordadas posteriormente neste trabalho.

A etapa de enquadramento da organização como rede foi feita por meio de análise de documentos da Brasil Júnior e federações (principalmente estatuto social e regimento interno).

## 5.2 ANÁLISE DAS RELAÇÕES DE PODER NA REDE

Embora classificada como rede horizontal, a Rede Brasil Júnior possui coalizões dominantes, que têm poder de exercer grande influência sobre o direcionamento estratégico da mesma. O processo de formulação de estratégias em rede deve considerar essas relações de poder, sob risco de ser malograda a implementação.

O Conselho Administrativo foi considerado a coalizão dominante formal na Rede Brasil Júnior, por ser o principal órgão deliberativo da confederação. Os Conselheiros Administrativos são eleitos pelas empresas juniores confederadas de cada estado para representarem a federação no mesmo, o que os legitima para a tomada da grande maioria das decisões na Brasil Júnior. Além disso, como lideranças nas federações estaduais, os Conselheiros Administrativos podem influenciar o processo decisório das próprias empresas juniores, no tocante às suas atividades.

A Diretoria Executiva foi considerada a coalizão dominante informal da Rede Brasil Júnior, pois é quem propõe os principais assuntos que serão discutidos pelo Conselho Administrativo, e influencia as decisões do mesmo com sugestões, propostas e apresentação de dados. Além disso, possuem ampla liberdade tática para desenvolver projetos que vão influenciar diretamente as empresas juniores, como programas de desenvolvimento e eventos, podendo utilizá-los como mecanismo de disseminação de valores.

A análise das relações de poder na Rede Brasil Júnior foi desenvolvida por meio de entrevistas não estruturadas com a Diretoria Executiva da Brasil Júnior, análise de documentos (fluxograma de tomada de decisão) e observação participante. A equipe de pesquisadores, juntamente com a liderança executiva (Presidente) da Brasil Júnior, julgou pertinente que tanto a coalizão dominante formal e informal participasse da definição dos referenciais estratégicos para a rede.

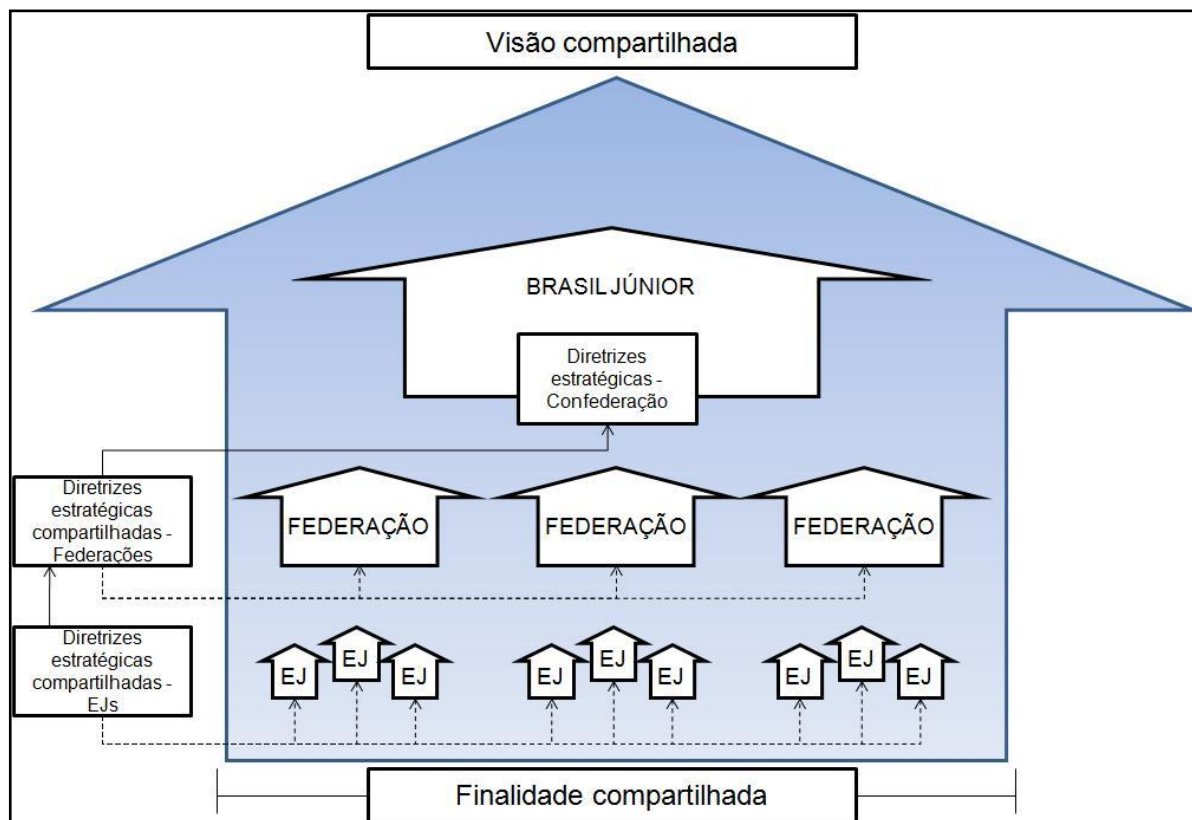
### **5.3 CONSTRUÇÃO DE UM MODELO CONCEITUAL DE FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS EM REDE**

O sucesso das redes está intimamente ligado a existência de propósitos comuns com os quais os diversos atores participantes possam se identificar genuinamente, criando um clima de abertura, confiança e relativa ausência de pensamento calculativo. A inexistência de hierarquias formais torna inadequada a lógica de desdobramento estratégico corporativo tradicional, que preconiza a conexão rigidamente estabelecida de programas e planos.

A partir do referencial teórico e das análises preliminares apresentadas, foi possível proceder à construção de um novo modelo de formulação das estratégias em rede para a Rede Brasil Júnior (figura 3). Esse modelo se fundamenta nas seguintes premissas:

1. A rede deve ser orientada por uma finalidade social compartilhada;
2. As estratégias de cada um dos atores da rede devem estar alinhadas com uma visão de futuro compartilhada;
3. As estratégias de cada um dos atores da rede devem considerar algumas diretrizes compartilhadas para aquele grupo de atores;
4. As estratégias das federações devem considerar as diretrizes para as empresas juniores;
5. As estratégias da Brasil Júnior devem considerar as diretrizes para as federações.

**Figura 3** – Modelo conceitual de formulação das estratégias para a Rede Brasil Júnior.



Fonte: Elaborado pelos autores.

As ideias governantes desenvolvidas (finalidade, visão e diretrizes compartilhados) se tornam o referencial a partir de qual podem emergir estratégias específicas de cada um dos atores inseridos. O alinhamento se dá pela adesão voluntária, estimulada pela disseminação clara dos princípios compartilhados estabelecidos.

### 5.3.1 FINALIDADE SOCIAL COMPARTILHADA

A finalidade social da rede interorganizacional é aquilo que, em última instância, define o porquê da sua existência, indo além dos objetivos gerais pelo qual as organizações nela participam. Equivale aos propósitos sócio-econômicos básicos e deve ser elemento constituinte indispensável na missão individual de cada um dos atores participantes da rede.

### 5.3.2 VISÃO COMPARTILHADA

A visão compartilhada em nível interorganizacional deve traduzir o estado futuro que os atores da rede como um todo desejam atingir independente do seu papel específico na mesma. Não necessita de um horizonte temporal específico, pois trata-se da imagem assumida que se caracteriza por sua força geradora de cooperação e conectividade entre os indivíduos que partilham da mesma.

### 5.3.3 DIRETRIZES COMPARTILHAS

As diretrizes compartilhadas são desafios que deverão direcionar as metas e ações dos segmentos de atores participantes na rede. São insumos a serem utilizados na formulação das estratégias destas organizações, bem como sinais daquilo que deve ser monitorado pelas organizações com função de coordenação (federações e Brasil Júnior) para que se garanta excelência nos resultados atingidos para a rede como um todo.

A construção do modelo conceitual foi realizada pelos autores juntamente com a Diretoria Executiva da Brasil Júnior, a partir das análises preliminares efetuadas e do referencial teórico adotado, e foi validado pela coalizão dominante formal e informal.

## 5.4 APLICAÇÃO DO MODELO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM REDE

A aplicação do modelo de formulação de estratégias concebido foi restrita à sua dimensão compartilhada, não sendo objeto a formulação das estratégias específicas da confederação, federações e empresas juniores. O desenvolvimento destes referenciais compartilhados foi feito com a coalizão dominante formal e informal da Brasil Júnior, em seminário realizado entre os dias 9 a 12 de Outubro de 2009.



Os insumos utilizados para a definição dos referenciais compartilhados foram diagnósticos realizados sobre o Sistema de Mensuração de Desempenho – Empresas Júniores (SMD EJs) e Sistema de Mensuração de Desempenho – Federações (SMD Federações) da Brasil Júnior onde, respectivamente, as empresas juniores e federações inserem dados que são analisados anualmente a fim de identificar lacunas de desempenho na sua gestão interna e nos resultados obtidos. A finalidade social compartilhada para a Rede Brasil Júnior ficou assim definida:

“Formar, por meio da vivência empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil”

A visão compartilhada interorganizacional para a Rede Brasil Júnior ficou assim definida:

“Ser um movimento reconhecido pelos diversos atores da sociedade por contribuir para o desenvolvimento do país por meio da formação de profissionais diferenciados”

As diretrizes estratégicas para os três grupos de atores (confederação, federações e empresas juniores) foram definidas e foram desenvolvidos indicadores para a avaliação do seu cumprimento, conforme demonstrado no Quadro 2:

ATOR	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	INDICADORES DE AVALIAÇÃO
<b>Brasil Júnior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar legislação em nível nacional</li> <li>• Expandir rede de federações</li> <li>• Fortalecer a marca EJ na sociedade</li> </ul>	Lei aprovada No de federações confederadas No de exposições em mídia
<b>Federações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expandir rede de EJs</li> <li>• Garantir regulamentação das EJs</li> </ul>	No de EJs federadas % de ejs em conformidade % de EJs em IES com regulamentação Desempenho no SMD Federações
<b>Empresas Júniores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar negócios gerados</li> <li>• Compromisso com resultados</li> </ul>	No de projetos realizados Faturamento bruto (R\$) Desempenho no SMD EJs

**Quadro 2** - Diretrizes estratégicas e indicadores de avaliação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dada a função de coordenação exercida no sentido Brasil Júnior → federações → empresas juniores, é papel da Brasil Júnior monitorar os resultados obtidos pelas federações e a estas monitorar os resultados obtidos pelas empresas juniores no cumprimento das diretrizes estratégicas definidas. Os indicadores são meramente referências de desempenho *ex-post-facto*, sendo o alinhamento efetivo obtido por meio da disseminação das idéias governantes, de modo a gerar sinergia interorganizacional.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi desenvolver e aplicar um modelo conceitual de formulação de estratégia que alinhe os diversos atores vinculados à Rede Brasil Júnior em torno de propósitos compartilhados. Para tal, com base nas evidências iniciais e na bibliografia consultada, partimos do pressuposto que o Movimento de Empresas Juniores vinculado à Brasil Júnior é uma rede interorganizacional.

Na análise da rede, constatou-se que os vínculos estabelecidos caracterizam-na como horizontal, uma vez que não existe relação de poder hierárquico entre nenhum dos atores participantes. Ainda observou-se que a burocracia existente é apenas relacionada a condições de entrada e permanência na rede.

Apesar da horizontalidade, existem grupos de atores que exercem grande influência sobre a direção da rede. Estes foram identificados e classificados como coalizão dominante formal – Conselho Administrativo da Brasil Júnior – e coalizão dominante informal – Diretoria Executiva da Brasil Júnior. A dinâmica de poder entre estes atores e destes com os demais exerce influência destacada no direcionamento dos rumos das diversas organizações associadas.

O modelo conceitual para desenvolvimento de estratégias em rede contemplou a criação de referenciais estratégicos compartilhados capazes de promover alinhamento e coerência interna entre os atores participantes na rede. Sua aplicação resultou na criação desses referenciais e de indicadores de mensuração que permitam o monitoramento dos resultados referentes ao cumprimento dos mesmos.

As novas formas organizacionais exigem igualmente novas formas de administrá-las. Comando, hierarquia, poder formal saem gradativamente de cena para dar espaço ao diálogo, à negociação e ao ajuste mútuo. Os administradores de redes horizontais têm o papel de repensar os

princípios da administração clássica, para formularem estratégias que vão alavancar o potencial de sinergia e gerar novos níveis de desempenho inter e intraorganizacional.

Diante dos resultados apresentados, recomenda-se que sejam desenvolvidas futuras pesquisas que possam analisar sistematicamente a influência da aplicação do modelo apresentado na formação das estratégias individuais dos atores da rede. Também espera-se que o estudo, devido ao seu caráter exploratório, tenha fornecido base relevante para novas aplicações das teorias de formação de estratégia às redes organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- Balestrim, Alsones; Vargas, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2004, vol.8, n.spe, pp. 203-227.
- Cândido, G. A. As redes interorganizacionais e a competitividade sistêmica: uma proposta de arquitetura organizacional; *Anais do SLADE - XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia*; 2004.
- Casarotto Filho, Nelson; Pires, Luis Henrique. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas, 1999.
- Fernandes, Karina Ribeiro (2004). Constituição de redes organizacionais como nova forma de gestão das organizações do terceiro sector. In *RITS – www.rits.org.br*. Acesso em: 29 de Outubro de 2009.
- Hamel, Gary; Prahalad, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 15. ed Rio de Janeiro: Campus, 2002. 377p.
- Mintzberg, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- Nohria, N.; Eccles, R. *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Peci, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 33, n. 6, p. 07-24, Nov./Dez. 1999.
-

Quinn, James Brian. Estratégias para el cambio. In: Mintzberg, H.; Quinn, J. B; Ghoshal, S. El proceso estratégico - edición europea revisada. Madrid: Prentice Hall Iberia, 1999.

Silva, Maria Aparecida da; DOWBOR, Ladislau. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Alianças e redes organizacionais: bases para construção, formas, interdependências e modelos organizacionais inerentes. 1994. 197f. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

---

Data do recebimento do artigo: 01/09/2012

Data do aceite de publicação: 02/11/2012