

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
ECONOMIA

Maria Clara Guimarães Senna

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE PARA O
MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR:
ESTUDO DE CASO PE 25-27 BATALHA DE IMPACTO COM O ECOSSISTEMA

Juiz de Fora

2025

Maria Clara Guimarães Senna

A importância do planejamento estratégico em rede para o Movimento Empresa Junior:
estudo de caso PE 25-27 Batalha de impacto com o ecossistema

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Zanini

Juiz de Fora
2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

GUIMARÃES SENNA, MARIA CLARA.

A importância do planejamento estratégico em rede para o Movimento Empresa Júnior: estudo de caso PE 25-27 Batalha de impacto com o ecossistema / MARIA CLARA GUIMARÃES SENNA. -- 2025.

58 f. : il.

Orientador: Alexandre Zanini

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Economia, 2025.

1. Planejamento estratégico. 2. Redes interorganizacionais. 3. Movimento Empresa Júnior. 4. Gestão Estratégica. 5. Juventude. I. Zanini, Alexandre.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
REITORIA - FACECON - Depto. de Economia

FACULDADE DE ECONOMIA / UFJF

ATA DE APROVAÇÃO DE MONOGRAFIA II (MONO B)

Na data de 31/07/2025, a Banca Examinadora, composta pelos professores

1 – Alexandre Zanini - orientador; e

2 – Flaviane Souza Santiago,

reuniu-se para avaliar a monografia da acadêmica **MARIA CLARA GUIMARÃES SENNA**, intitulada: **A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE PARA O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR: ESTUDO DE CASO PE 25-27 BATALHA DE IMPACTO COM O ECOSISTEMA**.

Após primeira avaliação, resolveu a Banca sugerir alterações ao texto apresentado, conforme relatório sintetizado pelo orientador. A Banca, delegando ao orientador a observância das alterações propostas, resolveu **APROVAR** a referida monografia.

ASSINATURA ELETRÔNICA DOS PROFESSORES AVALIADORES



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Zanini, Professor(a)**, em 31/07/2025, às 17:32, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flaviane Souza Santiago, Professor(a)**, em 31/07/2025, às 17:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2525298** e o código CRC **C86DC1D4**.

AGRADECIMENTOS

Quando entrei no Movimento Empresa Júnior, em 2020, eu sabia que seria um ponto de transformação da minha vida, só não sabia o quanto de significado e mudança de fato iria acontecer. Quando olho para tudo que aconteceu até hoje, entendo o quanto de amor dediquei em cada parte da minha trajetória: seja na Campe Consultoria, na Federação Mineira das Empresas Juniores e na Confederação Brasileira das Empresas Juniores. Doei tudo que eu poderia de mim, me vi passando dias, horas, e dedicando parte da minha vida em prol de um propósito que sentia com todo meu coração. Eu aprendi que as pessoas são o ponto de partida, que é a partir de crença da mudança que conseguimos, de fato, transformar nosso país. Passei a enxergar que o Brasil é sim diferente de tudo que somos ensinados a acreditar nessa síndrome de cachorro vira-lata, que o nosso país tão multicultural é composto por uma gama de pessoas que possuem criatividade e garra para resolver problemas. Passei a enxergar que é possível sim realizar mudanças em prol da nossa educação, empreendedorismo, educação, redução de desigualdades. E, principalmente, passei a entender que a juventude consegue ser agente protagonista na nossa transformação. Nosso primeiro compromisso é com nosso país, essa é a regra inegociável que me guiou nos últimos anos e se estenderá ao longo da minha vida.

Para minha família ao mesmo tempo eu peço desculpas pelos dias que eu passei em frente ao computador, pelos dias que precisei de um colo após um período de estresse, e agradeço pelas vezes que recebi com tanta graciosidade o apoio de vocês quando decidi passar mais tempo no Movimento. Carrego muita felicidade de ser filha do Luiz Cláudio e da Sayonara, irmã da Ana Cláudia e do Luiz Henrique, tia da Aurora, Brígida, João Felipe, Laura Sofia, Maria Isabel, neta da vó Ana e do vô Filhinho, neta da vó Maria e do vô Quinin e namorada do Diogo. Também agradeço aos meus amigos e colegas de cada organização. Se somos a soma das pessoas que passam por nossa vida, tenho certeza de que durante todo esse tempo, fui e sou a soma de pessoas corajosas, altruístas, empáticas e irreverentes. Por fim, agradeço cada empresário júnior que sonha por um Brasil e um Movimento melhor. Como somos o principal resultado dessa mudança, que nosso impacto consiga se perpetuar com cada vez mais força em cada vez mais lugares.

“Não são as organizações que aprendem. São as pessoas que aprendem dentro delas. Quando há propósito compartilhado, o aprendizado se transforma em estratégia.” Adaptado de Peter Senge.

RESUMO

O trabalho teve como objetivo analisar a importância do Planejamento Estratégico em Rede como mecanismo de orientação estratégica e consolidação institucional do Movimento Empresa Júnior (MEJ), a partir do estudo de caso do PE 25-27 da batalha Impacto com o Ecossistema, buscando responder como o Planejamento Estratégico em Rede contribui para o fortalecimento institucional e estratégico do Movimento Empresa Júnior. A metodologia adotada consistiu em pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, utilizando análise documental de fontes primárias do MEJ, incluindo documentos internos de relatórios institucionais da Brasil Júnior, documentos oficiais dos ciclos estratégicos desde 2009 e materiais de fundamentação teórica dos diferentes triênios complementada por revisão bibliográfica sobre planejamento estratégico, redes organizacionais e juventude como agente transformador. O estudo recuperou a trajetória histórica do PE em Rede desde sua criação em 2009 por Diego Calegari, analisando a evolução dos ciclos estratégicos 2010-2012, 2013-2015, 2016-2018, 2019-2021, 2022-2024 e o atual PE 25-27, identificando os princípios e valores que fundamentem o triênio vigente e examinando especificamente os objetivos e motivações da batalha “Impacto com o Ecossistema”. Os resultados evidenciaram que o Planejamento Estratégico em Rede representa uma inovação organizacional fundamental para o MEJ, constituindo-se como principal instrumento de articulação e coordenação de uma rede interorganizacional complexa que abrange mais de 1.500 empresas juniores, federações, núcleos e a confederação, demonstrando evolução metodológica. A análise demonstrou que o PE em Rede contribui para o fortalecimento em múltiplas dimensões como fornece identidade e propósito compartilhado, estabelece mecanismos de coordenação entre instâncias autônomas, cria sistemas de reconhecimento que estimulam melhoria contínua, desenvolve capacidades organizacionais adaptativas e posiciona o MEJ como ator relevante no ecossistema de inovação brasileiro. Conclui-se que o tema é pouco explorado na literatura acadêmica brasileira, representando uma contribuição importante da evolução histórica do PE em Rede e fundamentação teórica que articula conceitos de estratégia, redes organizacionais e juventude, oferecendo uma base analítica aplicável a outras redes interorganizacionais similares e fornecendo aprendizados valiosos sobre gestão de redes complexas em ambientes dinâmicos. Palavras-chave: Planejamento estratégico. Redes interorganizacionais. Movimento Empresa Júnior. Gestão Estratégica. Juventude

ABSTRACT

This study aimed to analyze the importance of Network Strategic Planning as a mechanism for strategic orientation and institutional consolidation of the Junior Enterprise Movement, based on the case study of the 2025-2027 Strategic Plan and the "Impact with the Ecosystem" battle, seeking to answer how Network Strategic Planning contributes to the institutional and strategic strengthening of the Junior Enterprise Movement. The methodology adopted consisted of qualitative research of exploratory and descriptive nature, using documentary analysis of primary sources from the Junior Enterprise Movement, including internal documents and institutional reports from Brasil Júnior, official documents from strategic cycles since 2009, and theoretical foundation materials from different triennia, complemented by bibliographic review on strategic planning, organizational networks, and youth as transformative agents. The study traced the historical trajectory of Network Strategic Planning since its creation in 2009 by Diego Calegari, analyzing the evolution of strategic cycles 2010-2012, 2013-2015, 2016-2018, 2019-2021, 2022-2024, and the current 2025-2027 Strategic Plan, identifying the principles and values that underpin the current triennium and specifically examining the objectives and motivations of the "Impact with the Ecosystem" battle. The results showed that Network Strategic Planning represents a fundamental organizational innovation for the Junior Enterprise Movement, constituting the main instrument for articulation and coordination of a complex interorganizational network that encompasses more than 1,500 junior enterprises, federations, nuclei, and the confederation, demonstrating methodological evolution. The analysis demonstrated that Network Strategic Planning contributes to strengthening in multiple dimensions by providing shared identity and purpose, establishing coordination mechanisms between autonomous instances, creating recognition systems that stimulate continuous improvement, developing adaptive organizational capabilities, and positioning the Junior Enterprise Movement as a relevant actor in the Brazilian innovation ecosystem. It is concluded that the theme is little explored in Brazilian academic literature, representing an important contribution to the historical evolution of Network Strategic Planning and theoretical foundation that articulates concepts of strategy, organizational networks, and youth, offering an analytical basis applicable to other similar interorganizational networks and providing valuable insights on managing complex networks in dynamic environments.

Keywords: Strategic Planning. Organizational Networks. Junior Enterprise Movement. Strategic Management. Youth.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ciclos do Planejamento Estratégico em Rede	23
Figura 2 - Ciclo de Sustentabilidade do MEJ	24
Figura 3 - Vivência Empresarial 2013	26
Figura 4 - Visão do PE 2013-2015	26
Figura 5: Ciclo de Impacto do MEJ	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Alto Crescimento
AI	Alto Impacto
BJ	Brasil Júnior
C1	Cluster 1
C2	Cluster 2
C3	Cluster 3
C4	Cluster 4
C5	Cluster 5
CSAT	Customer Satisfaction Score
EDL	Encontro de Líderes
EJ	Empresa Júnior
EJFGV	Empresa Júnior da Fundação Getúlio Vargas
EJs	Empresas Juniores
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
IFE	Índice de Formação Empreendedora
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEJ	Movimento Empresa Júnior
MVP	Minimum Viable Product
NBR	Norma Brasileira
NPS	Net Promoter Score
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OKRs	Objectives and Key Results
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PE	Planejamento Estratégico
PEG	Programa de Excelência em Gestão
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
SMD	Sistema de Mapeamento de Desempenho
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO-----	10
2 BASE TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO-----	13
2.1 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO-----	13
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE-----	15
2.3 PAPEL DA JUVENTUDE COMO AGENTE TRANSFORMADOR-----	16
2.4 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS-----	19
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TEORIA A PRÁTICA-----	23
3.1 HISTÓRICO DE APLICAÇÃO-----	23
3.2.1 Transição para um novo ciclo estratégico a partir dos impasses do triênio 2013-2015-----	28
3.2.2 A pandemia do COVID-19 e implicações no PE em Rede-----	35
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025-2027-----	39
4.1 IMPACTO COM O ECOSISTEMA-----	42
4.1.1 Conceitual-----	42
4.1.2 Aplicação-----	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS-----	49
REFERÊNCIAS-----	53

1 INTRODUÇÃO

Quando o Movimento Empresa Júnior (MEJ) nasceu, na França, na década de 1960, com a fundação da Júnior ESSEC *Conseil* por estudantes da ESSEC *Business School* (ESSEC, 2024), o país passava por um momento subversivo em que o movimento estudantil francês reivindicava por uma reforma com intuito de promover melhorias no ensino superior e nas oportunidades voltadas para empregabilidade dessa juventude em um país que passava por uma época conturbada (Hobsbawm, 1995). Este contexto de transformação social e busca por inovação educacional estabeleceu as bases para um modelo organizacional que posteriormente se expandiria globalmente, demonstrando a capacidade de mobilização e organização da juventude universitária.

Duas décadas após seu surgimento, o Movimento Empresa Júnior emerge no Brasil por meio de um incentivo do Diretor da Câmara de Comércio Franco-Brasileira que na época que orientou os alunos de Administração da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo a se posicionarem frente à fundação da primeira empresa júnior do Brasil, a Empresa Júnior – EJFGV (EJFGV, 2025). Esta transferência de conhecimento internacional marcou o início de uma trajetória de crescimento e adaptação do modelo às especificidades do contexto brasileiro, estabelecendo as bases para o que se tornaria um dos maiores movimentos estudantis do país.

Em 2003, a Brasil Júnior, Confederação Brasileira das Empresas Juniores, é constituída oficialmente como forma de potencializar o Movimento Empresa Júnior. Nessa época, já existiam diversas empresas júniores, federações e núcleos regionais em diversos estados do Brasil. Desde então, os alunos matriculados nas universidades entram nas empresas juniores de seus respectivos cursos com o papel intrínseco de gerir a empresa, liderando times e executar serviços para a sociedade, seja em projetos e produtos da sua área, o que proporciona uma experiência prática frente a sala de aula.

Um dos papéis importantes do MEJ é a contribuição com a empregabilidade jovem, visto que este cumpre o propósito dentro das universidades de ser uma forma dos alunos se capacitarem ainda jovens para entrar no mercado de trabalho e desenvolverem diversas competências antes de ingressar em futuras posições, visto que esse é um trabalho voluntário. Esta função é reconhecida e regulamentada pela Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016 (Brasil, 2016), que estabelece o marco legal do Movimento Empresa Júnior no Brasil, conferindo legitimidade institucional e diretrizes para seu funcionamento.

Atualmente, estima-se que cerca de 26 mil jovens passam anualmente pelo Movimento. Em 2025, ele está presente em 27 unidades federativas, com mais de 1.500 empresas juniores,

segundo dados da Brasil Júnior. O fenômeno das empresas juniores não se restringe ao Brasil, estando presente em mais de 40 países através da *Junior Enterprises Europe* (JEE) e outras confederações regionais. No entanto, o modelo brasileiro se destaca pela escala e pela sistematização de processos de coordenação institucional, constituindo caso singular de organização estudantil de tal magnitude. Segundo dados da pesquisa de impacto da Brasil Jr, o tempo médio para entrada no mercado de trabalho dos pós-juniores é 4 vezes menor que a média nacional, sendo respectivamente 4,5 e 16,8 meses, refletindo como o Movimento é fonte de transformação e capacitação técnica e comportamental para os jovens, o que requer uma estrutura organizacional robusta (Brasil Júnior, 2021).

Após 42 anos de MEJ no Brasil, o Planejamento Estratégico em Rede se consolida como uma ferramenta estratégica para o MEJ. Em 2009, após a pergunta “O que nos faz ser um só?” Diego Calegari formula um planejamento coletivo, baseado tanto na missão intrínseca do movimento, quanto em objetivos que o MEJ pode alcançar (Calegari, 2009). Esse instrumento, é utilizado de forma trienal para guiar as ações do Movimento Empresa Júnior em suas diversas instâncias, visto que esse possui atuação local, regional e nacional. Além disso, o PE em rede reflete na consolidação dos valores do Movimento, visto que possui uma identidade cíclica e as pessoas renovam no período de 1 ano, de acordo com o Censo da Brasil Júnior em 2024 (Brasil Júnior, 2024).

O Planejamento Estratégico em Rede representa uma inovação organizacional significativa, constituindo um mecanismo de coordenação que permite a articulação entre organizações autônomas sem hierarquia formal centralizada. Esta abordagem possibilita que mais de 1.500 empresas juniores, distribuídas em todo território nacional, mantenham coesão estratégica e identidade comum, mesmo diante da alta rotatividade de membros característica do ambiente universitário. A sistematização deste processo ao longo de múltiplos ciclos trienais demonstra a maturidade organizacional alcançada pelo MEJ brasileiro (Brasil Júnior, 2010).

Apesar de todos os avanços que o Planejamento Estratégico em Rede já promoveu, existem poucos estudos que discutem seu objetivo analítico e sua relação para a construção de uma ferramenta estratégica de impacto coletivo. A literatura acadêmica apresenta lacuna significativa na análise de mecanismos de coordenação em redes organizacionais estudantis, focando predominantemente em contextos empresariais tradicionais. Esta pesquisa contribui para preencher essa lacuna, oferecendo insights sobre governança colaborativa em contextos de alta rotatividade de membros e objetivos educacionais. Com base nisso, o presente trabalho propõe-se a analisar o ciclo vigente do PE 25-27, com foco na batalha denominada "Impacto

com o Ecossistema". A escolha desse recorte justifica-se pela centralidade no atual planejamento, mas também pela participação direta da autora nessa diretriz.

Por isso, a pergunta norteadora da pesquisa deste trabalho é: Como o Planejamento Estratégico em Rede contribui para o fortalecimento institucional e estratégico do Movimento Empresa Júnior?

O objetivo geral deste trabalho é analisar a importância do Planejamento Estratégico em Rede como mecanismo de consolidação institucional do Movimento Empresa Júnior e orientação estratégica, a partir do estudo de caso do PE 25-27. Com isso, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- Recuperar a trajetória do PE em Rede no Movimento Empresa Júnior desde sua concepção;
- Fundamentar teoricamente a análise de redes organizacionais estudantis, articulando literatura sobre planejamento estratégico, governança colaborativa e juventude até o PE 25-27;
- Analisar os objetivos, motivações e indicadores da batalha "Impacto com o Ecossistema".

Além da introdução, o presente trabalho está estruturado em quatro capítulos. O segundo capítulo apresenta a base teórica e contextualização do tema, discutindo conceitos do planejamento estratégico, redes organizacionais, juventude enquanto agente de transformação e a evolução do conceito de PE no mundo. O terceiro capítulo dedica-se a retomada histórica do Planejamento Estratégico em Rede no MEJ, inteirando os focos e resultados dos ciclos trienais anteriores ao atual. Por fim, o quarto capítulo analisa o PE 25-27 com foco na batalha "Impacto com o Ecossistema", seguido das considerações finais que sintetizam os principais achados e apresenta sugestões para futuros estudos sobre o tema.

2 BASE TEÓRICA E CONTEXTUALIZAÇÃO

O presente capítulo tem como objetivo trazer uma revisão da literatura em tópicos que serão aprofundados ao longo do texto, principalmente no que tange o conceito de planejamento estratégico da rede e seu contexto no Movimento Empresa Júnior (MEJ). Para isso, é importante entender o que foi definido pelas escolas clássicas em relação ao conceito de planejamento estratégico e como esse pensamento se adaptou na contemporaneidade com o mundo VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo). Após, será discutida a teoria das redes e como ela se aplica para o MEJ e, por fim, como a estratégia se adapta ao perfil de *startups* e do uso de Inteligência Artificial, trazendo o impacto desta na juventude.

2.1 CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia já foi discutida por diversas linhas de autores em relação aos seus pontos, de acordo com Certo e Peter (2010, p. 3) a estratégia pode ser definida como "a determinação de objetivos ou metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para alcançar essas metas". Nesse sentido, entende-se que um dos focos do Planejamento Estratégico é construir de forma direcionada o alcance de determinada visão compreendendo o objetivo sobre o tempo como um recurso essencial.

Já na perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), apesar de reforçarem que a estratégia esboça justamente um plano que é capaz de integrar os diversos objetivos de uma organização, os autores destacam que ela também pode emergir a partir de padrões de comportamento ao longo do tempo. Sendo assim, nem toda estratégia é deliberada, muitas são moldadas conforme decisões vão sendo tomadas na prática e com isso, a estratégia deixa de ser um plano racional formulado antecipadamente, passa a se tornar um processo dinâmico de aprendizado organizacional.

Por isso, nessa visão ampliada dos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), não existe total racionalidade por trás de uma estratégia entendendo como o ambiente pode em muitas perspectivas acabar fazendo com que a direção siga em outros vieses. Para eles, a estratégia é responsável por olhar diretamente para a perspectiva dentro da organização, ou seja, a cultura e a forma que ela se molda dentro do ambiente.

Nessa perspectiva, Alfred Chandler (1962), com seu estudo em relação ao impacto da estratégia na estrutura, mostra como qualquer mudança de rota sobre os objetivos necessitam de uma reavaliação por parte da forma como a estrutura organizacional se comporta e responde

a ela. No contexto do Movimento Empresa Júnior (MEJ) é possível visualizar que esse princípio é aplicado na construção do Planejamento Estratégico, visto que principalmente nos ciclos trienais, com a mudança de estratégia, um dos primeiros passos da Brasil Júnior é refletir sobre as mudanças nos papéis, produtos, programas e como esses respondem a nova visão definida.

Por isso é importante voltar nessa visão exposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), visto que a estratégia não necessariamente será trilhada por um caminho linear, o que muito se observa no contexto do MEJ. Já que por mais que existam esses momentos para rever a estrutura com base na estratégia, muitas vezes o que acaba acontecendo ao longo do percurso é a estratégia ser limitada justamente por restrições e possibilidades da estrutura e como ela é cascadeada. As pessoas que compõem o sistema do MEJ, possuem uma limitação de tempo em que elas contribuem e com essa rotatividade, que já tem como consequência a incerteza, a adaptação e aprendizado do papel dos atores, que faz toda a diferença na implementação da estratégia.

Ainda na escola clássica, Igor Ansoff (1965) é um pensador que, assim como Chandler (1962), defende o foco da racionalidade por trás da estratégia, mas foi o primeiro a racionalizar por meio da Matriz de Ansoff a escolha de produtos e mercados como uma forma sistemática de crescimento na estratégia. No PE da Rede, os produtos (como exemplo PEG, BJ Visita etc.) são definidos na lógica de corresponder ao eixo estratégico abordado no PE, assim como o mercado (como exemplo as EJs, segmentos da sociedade) começaram a partir de um determinado momento a ficarem mais claros no esboço dos focos, até mesmo pela dificuldade de priorização no trabalho dimensionamento com determinados mercados.

Ainda que esses modelos clássicos tenham trazido práticas aplicadas na construção do PE em rede, as críticas da racionalidade total que amparam Mintzberg et al. (2000) e são reforçadas por autores como Pettigrew (1992), que entende que a estratégia é um processo moldado contexto (interno e externo com fatores políticos, sociais e culturais), conteúdo (o que está sendo decidido, disputa de poderes) e o processo (condições e formas que as decisões são tomadas). Whittington (2006) aborda um conceito interessante de *strategy as practice*, que subverte a ideia de que a estratégia é linear e que muito mais que o plano, ela é ditada pela forma como as pessoas a praticam no dia a dia. Nessa visão, da estratégia como interações e trocas entre os agentes, o MEJ se põe como exemplo, tendo em vista que as metas deliberadas e os eixos propostos, muitas vezes vão se moldar na forma como as lideranças se comportam e tomam decisões ao longo do triênio.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM REDE

Na perspectiva da história do MEJ, é possível entender que, primeiro surgiram as empresas juniores, logo depois as federações que por força de membros das próprias empresas juniores, perceberam a necessidade de se unirem para discutir toda aquela realidade que estavam vivendo (Brasil Júnior, 2021). A própria Brasil Júnior nasce em um contexto posterior, em que a cultura do Movimento estava enfraquecida e a urgência de legislações nacionais eram evidentes. Nesse cenário, com a existência de múltiplas instâncias, algo essencial para que as metas sejam cumpridas e articuladas, existe a necessidade de um modelo estratégico para suportar tamanha complexibilidade.

Entender como o Movimento funciona, é essencial para aprofundar a discussão por trás da estratégia, a Teoria das Redes que analisa a interação entre os agentes envolvidos é a principal forma de compreender esse ponto. Inicialmente, o entendimento do que é uma rede, que para Hakansson, citado por Cândido e Abreu (2000), “o conceito de redes interorganizacionais é abrangente: duas ou mais organizações envolvidas em relacionamentos de longo prazo, tendo como o principal objetivo dinamizar os diversos processos organizacionais para o alcance da competitividade. As redes podem apresentar uma grande variedade de configurações, retratando especificidades e os objetivos envolvidos.”

No caso do Movimento Empresa Júnior, a estrutura da estratégia em rede permite com que todos os atores consigam trabalhar com objetivos comuns, por isso as organizações (empresas juniores, federações e confederações) possuem papéis diferentes, apesar de compartilharem dos mesmos valores, e operam para que as diretrizes estratégicas sejam colocadas em vigor, fazendo com que toda a rede consiga se desenvolver nas competências empreendedores e que todas as pontas da rede construam ações de impacto para a sociedade.

Existem autores que defendem modelos de governança em rede, como Provan e Kenis (2008) que trazem que coordenar e acompanhar as atividades das redes são formas de garantir o alcance dos objetivos das organizações e coletivos da rede. Por isso, estabelecer um modelo de governança é essencial dentro desse sistema complexo, para assegurar que toda essa articulação ocorra e que uma organização central é importante para isso. Logo, apesar da Brasil Júnior se colocar numa atuação semelhante à de *Lead Organization* proposta por estes como coordenadora do alinhamento estratégico entre as partes, o papel da BJ, de acordo com o principal precursor do Planejamento Estratégico em Rede, Calegari (2009), é visto como “responsável por garantir que a rede se mantenha alinhada estrategicamente, executando ações

de maneira coordenada, respeitando a autonomia das instâncias e buscando constantemente sinergia entre elas.” (p.37).

Para além da lógica da rede e da colaboração, a governança é potencializada por algo discutido por Kaplan & Norton (1996-2004) que é o desempenho e mensuração, apesar de um grande desafio em redes interorganizacionais como o MEJ, é essencial para garantir o alinhamento estratégico e construir para essas realidades distribuídas indicadores e sistemas compartilhados. Com esse viés, além do Planejamento Estratégico em Rede, foram criados diversos sistemas como estruturas de apoio para entender a efetividade das ações em todas as partes da rede e quais resultados estão sendo gerados para o todo.

Olhando para a união entre esses pontos, o modelo utilizado MEJ consegue trazer o Planejamento Estratégico em Rede como verdadeira força e inovação e fazer com que este se torne um dos movimentos estudantis mais consolidados do Brasil. Isso ocorre porque o MEJ se ampara tanto no modelo de redes interorganizacionais, exigindo um forte senso de colaboração e quanto com uma construção forte orientação de dados, combinando as lógicas por autores cujas teorias possuem contraste como Provan e Kenis (2008) e Kaplan e Norton (2004).

Apesar da existência de uma governança que ampara o MEJ, ainda existem diversos desafios nesse trabalho em rede, devido às assimetrias entre as federações, que vão desde o contexto econômico regional até a quantidade de empresas juniores. Essa heterogeneidade dentro da rede interorganizacional acaba gerando um descompasso em relação à eficiência e à inclusão, como destacado por Provan e Kenis (2008). Outro ponto, é em relação a dificuldade de adesão plena ao PE visto que exigir engajamento entre todas as instâncias é um desafio complexo, e muitas articulações não chegam no que chamamos de “ponta da rede” que são as empresas juniores, isso faz com que estas muitas vezes não entendam nem mesmo o propósito das metas, um risco mencionado por Kaplan e Norton (2004) em contextos similares. Por fim, um terceiro fator que embute em um desafio estratégico é que para essa estrutura funcionar, o MEJ precisa de pessoas qualificadas para liderar com autonomia e profundidade necessária, algo que é difícil pela gestão rotativa e perda de gestão do conhecimento.

2.3 PAPEL DA JUVENTUDE COMO AGENTE TRANSFORMADOR

O Movimento Empresa Júnior tem origem em um processo de mobilização da juventude universitária, inicialmente na França, como forma de protagonizar sua inserção social e econômica. No Brasil, esse movimento adquire contornos próprios, consolidando-se como estratégia que extrapola os limites da sala de aula e promove a formação prática de estudantes

por meio da vivência empresarial. Com o tempo, esse processo amplia sua ambição: formar uma juventude inconformada e comprometida com a transformação do país, por meio da atuação em rede e da experimentação de novos modelos de organização e gestão (Calegari, 2009).

No Movimento Empresa Júnior, é falado sobre a coragem de ser e a ousadia de agir, justamente para os jovens que estão enfrentando o início da universidade entendam quais são problemáticas urgentes no nosso país e se sintam responsáveis por ela, e mais do que isso, entendam que eles são capazes de serem protagonistas para uma mudança nesse sentido. Justo por isso, o Movimento não para na prática de projetos, mas discute o desenvolvimento de um jovem na tomada de decisões, trabalho em equipe, desenvolvimento de senso crítico. Nesse sentido, o MEJ se aproxima da concepção freiriana de educação como prática de liberdade. Como afirma Paulo Freire (2021): “a educação não se faz de ‘A’ para ‘B’ ou de ‘A’ sobre ‘B’, mas de ‘A’ com ‘B’, mediatizados pelo mundo. (...) Não é a transferência de conhecimento, mas um ato cognoscente. Por isso, é um ato de criação, de recriação, é um ato de liberdade.” (p.67).

Além disso, quando se entende a importância do engajamento com o PE em rede, a gente evolui tanto a conexão desses jovens com uma causa autêntica, mas faz com que eles se atentem sobre essa realidade e construam uma visão mais coletiva de transformação. O próprio desenvolvimento da formação de lideranças do MEJ é visto como um processo estratégico e social profundo, e vem parte dessa noção de liberdade associada com os três níveis de liderança de Otto Scharmer, criador da Teoria do U, que traz justamente a tríade: liderar a si mesmo, liderar o outro e liderar o sistema. Que no MEJ, é compreendido como o jovem aprender a se autogerir, aprender a liderar no movimento empresa júnior e, por fim, liderar na sociedade com execução de estratégias que beneficiem essa rede (Brasil Júnior, 2024).

Por isso, os jovens no MEJ exercendo a estratégia em rede com os projetos, liderando, não só implementam o proposto, mas constroem essa estratégia em rede de fato no dia a dia, justamente na linha da abordagem da *strategy as practice*. E principalmente, faz com que o Planejamento Estratégico não se limite à construção inicial e, sim, pela iniciativa dos jovens em cocriar, vivenciar e se engajar a partir da sua capacidade de protagonizar suas próprias ações.

Desse cotidiano de exercer a estratégia no MEJ, também cumpre uma função essencial de inserção social para os jovens que protagonizam no MEJ. Isso porque, como o movimento está presente em todo país, este contempla realidades diferentes, segundo Pierre Bourdieu (1986), a posição de um indivíduo no espaço social é determinada pela posse e combinação de

diferentes formas de capital (social, cultural e simbólico). Fazendo com que o movimento se torne também, um espaço para aceleração do capital cultural por meio do aprendizado técnico, capital social por meio da ampliação da rede de *networking* e capital simbólico por meio da visibilidade que é ganha a partir do seu papel como liderança.

Nesse sentido, quando é percebido o contexto de jovens que em diferentes instituições possuem desigualdade de acesso a esses capitais, somado ao fato de que estão no início da vida universitária, o MEJ acaba sendo uma oportunidade de ampliação de capitais. No final, isso só potencializa o papel destes enquanto agentes transformadores, visto que agora são os principais percussores dos ideais e da estratégia do Movimento. Então, quando jovens de diferentes origens possuem esse acesso, isso molda a forma como a rede se coloca, mas também sua consciência enquanto juventude para outras causas. Então no “pós-MEJ”, toda essa bagagem adquirida tecnicamente, assim como as redes que ele se conecta, passam a potencializar a vida daquele jovem, seja em processos seletivos para oportunidades melhores, como lideranças dentro dos lugares que passam e na forma como contribuem para a sociedade (Brasil Júnior, 2021).

Para além de um arcabouço de habilidade, a juventude ao passar pelo Movimento, leva para a vida essa experiência internalizada, vivida de forma intensa e que transcende sua forma de olhar para a sociedade, de atuar sistemicamente, ampliando sua capacidade de analisar e agir em relação a causas transformadoras. Toda a construção e prática do Planejamento Estratégico em Rede não para no Movimento por si só, fortalece o longo prazo dos milhares de jovens que passam ao longo do tempo e constroem o MEJ, contribui para a formação de gerações conscientes para os problemas podem ser observados hoje no Brasil e mais presentes para pensar no coletivo (Brasil Júnior, 2021).

Logo, é possível entender que a sustentação do Planejamento Estratégico em Rede do Movimento Empresa Júnior se ampara não do jovem ser objeto da estratégia e, sim, agente dessa construção. Com a ausência do protagonismo jovem, o PE em Rede não seria viabilizado visto que esses que trabalham na construção dos planos, operam os ciclos do MEJ e seus mecanismos de reconhecimento, lideram a nível regional e nacional, garantem ampla abrangência territorial dos estímulos e alinhamento em rede. A condição de descentralização do MEJ é importante, pois faz com que os jovens precisem entender seu papel nos diferentes contextos e o agir com autonomia e colaboratividade exige ainda mais empenho e, como consequência, faz com que o protagonismo seja tanto por essa condição de estrutura quanto da prática vivenciada da cultura do MEJ (Brasil Júnior, 2021).

Como afirma Boaventura de Sousa Santos (2002), “a emancipação social só é possível quando os sujeitos se reconhecem como produtores da sua própria história” (p.269). O protagonismo da juventude do MEJ é justamente parte de um processo de emancipação que permeia os jovens como parte ativa da transformação que querem executar. A estratégia em rede distribuída e o engajamento ativo por parte do empresário júnior, sustenta e orchestra uma rede movida por um propósito conjunto, capaz de executar, adaptar e transformar o impacto proposto. Essa combinação mostra que fundamentalmente a atuação da juventude como protagonista na construção do MEJ, ao liderarem as ações, formularem as metas, faz com que estes construam ações que impulsionam transformações organizacionais e sociais. E ainda reforça, o potencial inovativo de um movimento que é capaz de combinar a gestão, educação e o impacto, a uma juventude que não precisa apenas sonhar, mas que é capaz de se colocar como agente efetivo para a condução de uma mudança na sociedade.

2.4 EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS EMPRESAS

Ao analisar alguns autores das escolas clássicas como Ansoff (1965), Chandler (1962) e Porter (2011) a respeito do seu pensamento em relação ao Planejamento Estratégico, as visões propunham um caminho muito mais voltado para linearidade e racionalidade, em que a previsão era mais comum e as hierarquias prevaleciam, sendo a estratégia construída a poucas mãos, mas executada por uma quantidade grande de pessoas. Apesar dessas contribuições serem essenciais para muito do que foi fundamentado enquanto estratégia ao longo do tempo, elas foram construídas com base em ambientes previsíveis e de certa forma até estáveis. Porém, com as transformações tecnológicas seguintes intensificadas, assim como as sociais e culturais, essas visões passam a exigir alguns questionamentos, especialmente em um contexto caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade que define o ambiente contemporâneo (Bennett; Lemoine, 2014).

O Conceito do Mundo V.U.C.A é um acrônimo criado pela escola de guerra do exército que traziam situações agudas nos campos de guerras, mas foi introduzido por Bennett e Lemoine (2014) para analisar as condições empresariais, e ganhou relevância e difusão na área de gestão, visto que refletem sobre o ambiente que possui características de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. A Volatilidade é entendida como mudanças intensas e que ocorrem de forma rápida, como o *Tiktok*, que em poucos meses mudou a forma como o mundo consumia mídia para pequenas pílulas em vídeos rápidos. A incerteza é vista como a dificuldade de prever o que vai acontecer, como as discussões recentes sobre como o Governo

Trump constrói medidas para a entrada de estrangeiros no país por conta do ensino superior no EUA. Já a complexidade se refere a situações com muitas variáveis que são conectadas, como nos casos de importação-exportação que depende das normas regulatórias de cada país. Enfim, a ambiguidade vem quando não se tem respostas claras ou interpretações únicas, sendo um fenômeno com vários significados, como exemplo marcas lançando produtos em mercados que não são seu *core business*.

Todos esses componentes advêm das mudanças como a escalabilidade da tecnologia, a interdependência global, a polarização das dinâmicas sociais e mudanças significativas que ressignificaram modelos de negócios consolidados. Um exemplo recente é o lançamento do *ChatGPT* em 2022, que trouxe em meses diversas mudanças para o mercado, seja na forma como as pessoas buscavam respostas, mas na redefinição na forma que as empresas atendem os clientes, geram conteúdos, por exemplo. Dentro desse contexto, as *startups* são organizações que se destacam por conseguirem atuar nesse modelo, visto que não operam de forma tradicional, com todo planejamento rígido, mas sim de maneira mais ágil e adaptável. Assim como cita Eric Ries (2011), um dos principais pensadores nos modelos de startups, o sucesso destas é bem mais ligado à sua capacidade de escutar o cliente de maneira rápida e adaptar com a mesma agilidade sua proposta de valor.

As *startups* constroem uma nova maneira de pensar sobre a estratégia, que rompe o que antes era um modelo rígido e estático e passa a sair do campo do cliente especulado, para orientação a dados e centralidade no cliente. Por isso, sua estratégia é descoberta no processo, com base em um conceito muito conhecido nesse meio que é o MVP (Produto Mínimo Viável), em que antes de lançar oficialmente o produto, essas empresas colocam no mercado uma versão do produto simplificada que permite coletar *feedbacks* dos clientes, experimentar e validar hipóteses e medir a reação do mercado. Essa melhoria introduz um ciclo contínua “construir-medir-aprender”, que auxilia com essa perspectiva de aprendizado ao longo do processo, como defendido por Steve Blank (2005) que os planos de negócios não se amparam a realidade do mercado e raramente sobrevivem ao primeiro contato com o cliente. Por meio desse ciclo contínuo, as empresas decidem se devem “pivotar” (executar mudanças para ajustar a proposta de valor do produto), fazendo com que a estratégia seja construída de forma dinâmica ao longo do tempo.

Outro ponto que fundamenta essa nova forma de pensar estratégia, é a maneira de mensurar os indicadores e orientar a execução. O MEJ já adota sistemas de indicadores para entender se a estratégia está sendo implementada no caminho certo de acordo com os grandes

objetivos do movimento. Para acompanhar um monitoramento constante, a metodologia dos OKRs (*Objectives and Key Results*) é adotada. Sistematizada e popularizada por John Doerr (2018) na obra *Measure What Matters*, essa metodologia se fundamenta na experiência de empresas inovadoras e propõe a gestão por meio de ciclos mais curtos e metas ambiciosas e mensuráveis, como forma de promover alinhamento estratégico nesses contextos.

Dentro disso, o MEJ utiliza o *Must Battle to Win* de Petter Killing (2006), que sintetiza em alguns objetivos (batalhas) o que são desafios necessários de se superar dentro do triênio, geralmente de três até cinco para o alcance da “visão”. A partir dessas batalhas, que são pensadas para serem emocionalmente mobilizadoras e intelectualmente desafiadoras, é possível cascatear as responsabilidades para as instâncias do Movimento e fazer com que todos entendam seu papel e caminhem com autonomia para atingir os indicadores. A construção passa por três etapas, sendo elas: preparar a jornada (definição dos principais desafios), engajar o time (criar conexão com os objetivos) e engajar a organização (clareza de papéis em todos os níveis). Por isso, são construídas as metas anuais da rede, que auxiliam no indicativo do alcance do grande objetivo até o fim do triênio. Essa união de componentes, potencializa a estratégia do MEJ e faz com que o processo de análise da estratégia implementada durante o ano se torne mais estruturado e orientado ao aprendizado contínuo, fortalecendo a agilidade no movimento capaz de alinhar tanto o propósito das pessoas quanto a execução dentro das organizações presentes na rede.

A adoção de metodologias como OKRs, faz com que o acompanhamento estratégico ocorra de forma mais ágil, mas no mercado é possível analisar outras mudanças que potencializam essa visão de agilidade como uma tecnologia que vêm sendo adotada pelas organizações que é a Inteligência Artificial (IA). Segundo Russel e Norvig (2010), a Inteligência Artificial é “o campo da ciência da computação dedicado à criação de sistemas capazes de realizar tarefas que normalmente requerem inteligência humana, como percepção, raciocínio, aprendizado e tomada de decisão” (p.1). Logo, à medida que empresas adotam os modelos de IA, é ampliada a análise sobre seu volume de dados e faz com que estas consigam trazer mais previsibilidade para entender padrões e otimizar decisões essenciais na estratégia. Isso faz com que a estratégia se torne parte de um sistema inteligente, que por meio de algoritmos e modelos preditivos de análise, as decisões possam ser tomadas de forma mais contextual, ágil e baseada em algo.

De acordo com Agrawal, Gans e Goldfarb (2018), o principal valor que vem por meio da inteligência artificial não é a substituição do pensamento humano, mas por reduzir o custo

da previsão, fazer com que a modelagem de cenários complexos faça parte cotidiana da antecipação do comportamento do mercado. Isso infere a uma nova vertical da estratégia, que agora necessita de pessoas capazes de interpretar essas previsões e ajustar as estratégias em tempo real, que só são possíveis de serem observadas por conta dos algoritmos de machine learning. Davenport e Ronanki (2018), defendem que nessa perspectiva da introdução da inteligência artificial ao mundo dos negócios, ela não elimina o olhar estratégico, mas exige o aprendizado em uma nova categoria de competências analíticas, éticas e interpretativas visto que a estratégia passa a ser menos estática e sim, sistematizada e adaptada de forma contínua pela inteligência computacional.

Atualmente, o MEJ não atua com os recursos da Inteligência Artificial, mas abarca na sua estrutura elementos que contribuem como resposta para o Mundo V.U.C.A, os ciclos estratégicos curtos, indicadores de maturidade e a adaptação articulada do PE da Rede nas instâncias do movimento. Essas transformações trazem à tona que a estratégia na contemporaneidade pode ser vista com mais ênfase na orientação à dados, cultura de experimentação e agilidade o que faz com que a juventude presente no movimento precise, nesse contexto, entender que a estratégia cada vez mais se faz na prática, assim como defendida por Whittington (2006). Por isso, o MEJ consegue responder às transformações, se posicionando enquanto essa experiência da juventude capaz de incorporar esses princípios contemporâneos na estratégia e utilizar de forma integrada e em rede.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TEORIA A PRÁTICA

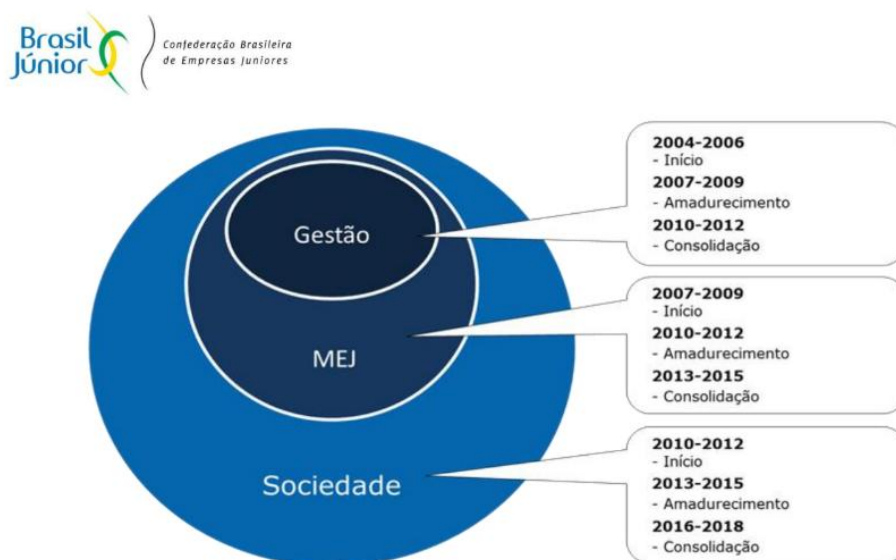
3.1 HISTÓRICO DE APLICAÇÃO

Considerando que o Movimento Empresa Júnior pode se manifestar em diferentes contextos, abrangendo diversos estados e instituições de ensino, a pergunta “O que nos faz ser um só?” tornou-se fundamental para orientar a construção de um Planejamento Estratégico em rede. Segundo Calegari (2009), a estrutura das partes dentro do Movimento deveria ser compartilhada, de modo a desenvolver referências comuns entre todos os atores da rede, sempre em alinhamento com os objetivos gerais.

Assim, de maneira trienal, são definidas a visão, a missão e as principais batalhas do Movimento Empresa Júnior, como forma de promover avanços significativos por meio de objetivos complementares para as organizações participantes. Essa prática busca trazer clareza sobre o papel de cada uma delas na conquista dos marcos estratégicos estabelecidos.

O primeiro planejamento, guiou o triênio 2010-2012, possuía o contexto de ciclos conforme na figura 1 abaixo:

Figura 1 - Ciclos do Planejamento Estratégico em Rede



Fonte: PE da Rede 2010 - 2012

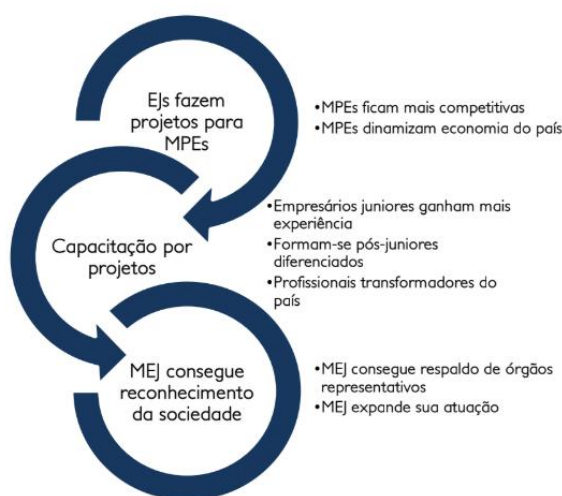
Na época, já era claro que a estratégia em rede seria construída no longo prazo, por isso foram estabelecidos ciclos interdependentes de atuação estratégica (MEJ, Gestão e Sociedade) como as principais frentes de atuação. Eles foram projetados para evoluir de forma progressiva

de forma a indicar em qual dos graus (ou seja, estados de maturidade) o ciclo está “início”, “amadurecimento” e “consolidação” (Brasil Júnior, 2010).

O mais interessante é que apesar de estarem conectados, os ciclos evoluem de forma independente fazendo com que um eixo não dependa da evolução dos demais, e fazendo com que as próprias organizações possam direcionar esforços de forma simultânea para em frentes distintas. Essa lógica dos ciclos reflete na compreensão de que a evolução do MEJ acontecia tanto por meio da melhoria das práticas de gestão interna quanto pelo aumento do seu impacto externo, para o mercado e na sociedade. Os ciclos, demonstrados na figura 2, foram construídos com base nos resultados obtidos de 2004 até 2010, foram descritos da seguinte forma:

*Ciclos: Gestão, MEJ e Sociedade. Gestão tinha como foco desenvolver uma base administrativa da BJ para fortalecê-la internamente e servir de subsídio para os demais ciclos. MEJ era o ciclo com o objetivo de capacitação e educação empresarial (focando na busca pela excelência das EJs), então o foco era as pessoas que compunham o Movimento. Sociedade, por sua vez, objetivava gerar impacto no mercado e obter o reconhecimento do MEJ por todos os seus stakeholders. Nesse ciclo, a geração de negócios seria o elemento principal. Foram listados dois focos de atuação para tal ciclo: educação empresarial (para formar empreendedores) e geração de negócios. (PE da Rede 2010-2012, 2011, p. 5).

Figura 2 - Ciclo de Sustentabilidade do MEJ



Fonte: PE da Rede 2010-2012

A implementação dos ciclos e da lógica de planejamento em rede foi fundamental para consolidar a identidade e a missão conjunta do Movimento Empresa Júnior. A partir desse esforço estruturado, estabeleceu-se uma definição clara do conceito de Empresa Júnior, com princípios e objetivos alinhados nacionalmente. Ao final do triênio 2010-2012, os resultados concretos evidenciaram o impacto dessa estratégia: o MEJ alcançou 212 empresas juniores federadas, 14 federações ativas, um faturamento acumulado de 20 milhões de reais e 4.144 projetos realizados. Esses marcos indicam não apenas um crescimento quantitativo, mas também reflete no amadurecimento institucional do Movimento, indicando sua capacidade de gerar impacto econômico, educacional e social de forma coordenada (Brasil Júnior, 2013).

3.2 CICLO 2013-2015: VIVÊNCIA EMPRESARIAL E CICLO DE IMPACTO

Ao iniciar o triênio 2013-2015, uma das discussões em evidência era como o universitário poderia se tornar um empreendedor. Isso porque havia a convicção de que toda a bagagem adquirida dentro da empresa júnior, somada a vivência pelas experiências dentro do Movimento, entendendo sobre o funcionamento de uma empresa, os princípios de gestão, a gestão de um time, a execução de projetos e todo o contato com os clientes formava jovens apenas do contexto de sala de aula em empreendedores efetivamente (Brasil Júnior, 2013). Dessa maneira, considera-se que as pessoas formadas pelo Movimento para a sociedade representam o principal “produto” consequente dessa experiência.

Um fator relevante a ser considerado, ainda nesse contexto, é de que o MEJ por sua abrangência nacional, apresenta realidades diversas entre as empresas juniores o que faz com que nem todas consigam, de fato, proporcionar uma jornada de vivência empresarial capaz de formar um empresário júnior. Diante desse desafio, um dos principais entregáveis desse triênio foi a formulação do que seria essa “vivência empresarial” pela qual as empresas juniores devem empenhar-se ativamente para assegurar o cumprimento. Esse desafio resultou no *framework* da figura 3:

Figura 3 - Vivência Empresarial 2013



Fonte: PE da Rede 2013-2015

O conceito de Vivência Empresarial, então estruturado, ficou organizado em três dimensões: o aprendizado por gestão (competências gerenciais), o aprendizado por projetos (competências técnicas) e a cultura empreendedora (competências empreendedoras). Esses conceitos instituíram a primeira versão sistematizada do que conhecemos enquanto conceito de vivência empresarial. Esta foi imprescindível para guiar um conceito que permanece até atualidade para guiar ações de formação empreendedora, além de ser um ponto essencial na visão do triênio que começaria conforme ilustrado na figura 4:

Figura 4 - Visão do PE 2013-2015

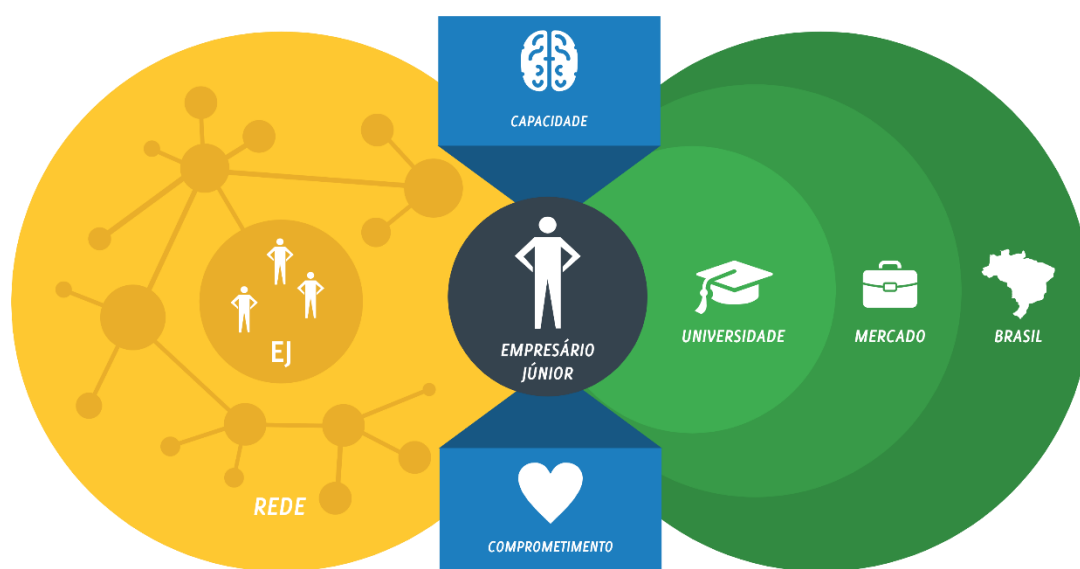
Em 2015, seremos o principal movimento de empreendedorismo universitário do país e construiremos resultados de maneira integrada para potencializar a formação empreendedora e a transformação do Brasil.

Fonte: PE da Rede 2013-2015

Dentro desse triênio, é importante ressaltar que também é introduzido o conceito do Ciclo de Impacto, que propõe uma nova lógica de atuação para o empresário júnior. No modelo, impacto é gerado pelo propósito compartilhado em rede, e em sociedade nas diversas esferas, impactando assim no país e ampliando o alcance do Movimento Empresa Jr no seu papel como um importante agente de transformação do país. Essa visão traz uma mudança fundamental da

lógica do empresário júnior, principalmente consolidando o seu papel enquanto protagonista dentro do ecossistema como demonstrado na figura 5:

Figura 5: Ciclo de Impacto do MEJ



Fonte: Brasil Júnior – Ciclo de Impacto

Por isso, a visão para 2015 para o Movimento refletia justamente essa transformação: estar envolvido na construção de políticas públicas, movimentos de fomento ao empreendedorismo, potencializando a formação dos empresários juniores em líderes capazes de potencializar o empreendedorismo no país. Ou seja, a partir da introdução do Ciclo de Impacto percebemos que a visão empreendedora do que o Movimento pode gerar é ampliada para esferas de transformação política e social.

Nessa perspectiva proposta os resultados desse triênio alcançaram 256 empresas juniores, três novas federações confederadas, sendo um total de 17. Durante os 3 anos o faturamento somado da rede foi de 20 milhões de reais, próximo ao do ciclo anterior e aumentando o número de projetos, finalizando com 5.461 projetos. Embora o faturamento tenha se mantido, o foco da estratégia em rede é o impacto, número de projetos e presença nessas esferas (Brasil Júnior, 2016).

3.2.1 Transição para um novo ciclo estratégico a partir dos impasses do triênio 2013-2015

As novas bases conceituais apresentadas acima que guiaram o triênio 2013-2015, como o Ciclo de Impacto, vivência empresarial e aumento do número de empresas juniores e federações no Movimento, representaram avanços significativos para a estratégia em rede. Enquanto contraponto, foi possível analisar que durante o ciclo existiram diversos problemas estruturais que são vistos como sinalizadores para uma potencial mudança na estratégia do triênio seguinte. A primeiro deles é a multifocalidade: um grande número de frentes de trabalho que fez com que a Brasil Júnior não conseguisse alocar um esforço direcionado para cada uma destas, demonstrando uma falta de foco e uma quebra em relação a eficácia do Movimento em realizar entregas constantes e estimáveis no ciclo.

Outro contraponto levantado foi o multidirecionamento, pois as empresas juniores, federações e a própria Brasil Júnior construíram iniciativas isoladas com impacto individual, que não correspondia aos objetivos coletivos traçados. Em um dos documentos apresentados a questão do multidirecionamento foi mostrada de forma que “braços fortes, remando para direções diferentes, não movem o barco” (Brasil Júnior, 2016, p. 4) refletisse nessa ausência de articulação transversal dessas instâncias.

O terceiro desafio citado é a baixa capacidade de mensuração dos resultados, em que diversos indicadores relevantes para a estratégia não eram mensurados e dificultavam a noção de que os objetivos realmente estavam sendo cumpridos, assim como não gerava um aprendizado organizacional. Como no próprio painel da rede, essa limitação é visível em relação a definição de metas que em 2013 foram 15, mas apenas 47% foram atingidas, e 20% dos indicadores não foram mensurados (Brasil Júnior, 2014).

No ano de 2014, foi possível observar uma pequena melhora no desempenho com 53% das metas alcançadas, porém ainda existiam 12% de indicadores que não eram acompanhados mostrando um desequilíbrio entre planejamento e execução que se agrava de fato em 2015, visto que dos 15 objetivos estratégicos, 40% destes (6) não foram mensurados. A ausência de critérios padronizados e rituais estabelecidos em relação ao acompanhamento, reforçou uma necessidade de reestruturação do modelo estratégico (Brasil Júnior, 2014).

No contexto da reestruturação estratégica, para compreender os elementos que sustentaram o triênio 2013-2015 e que são importantes para os direcionamentos de 2016-2018, é necessário retomar algumas iniciativas institucionais que antecedem esse período e que foram essenciais para a consolidação da estratégia de incentivos em rede. Existiu, durante um tempo,

uma lógica forte voltada para gestão dentro do Movimento Empresa Júnior e a importância dessa competência fez com que as empresas juniores e as instâncias da rede adotassem o Programa de Excelência em Gestão (PEG) como principal referência de estruturação. Assim no ano de 2003, como forma de evidenciar as principais referências dentro do Movimento para busca de boas práticas e promoção de melhoria contínua, identificou-se a necessidade por parte da Brasil Júnior realizar um ranqueamento das organizações presentes no MEJ.

A partir de 2008, aconteceu a primeira coleta do Sistema de Mapeamento de Desempenho (SMD) que marca a consolidação de um método de coleta, e dois anos depois em 2010, a coleta passou a ser acompanhada com uma premiação para as empresas juniores que conseguissem resultado nos aspectos. No ano seguinte, entende-se que as práticas de gestão das EJs também deveriam ser consideradas reforçando a importância dos processos dentro das empresas juniores, evidenciando a qualidade do que é produzido por estas (Brasil Júnior, 2011).

Em 2012 a Brasil Júnior busca a FNQ para estabelecer parceria e convidar as vinte melhores empresas juniores da rede para colaborarem com o projeto do PEG que é baseado em um modelo utilizado em um programa criado pela FNQ nomeado MEG (Modelo de Excelência em Gestão). A FQN forneceu apoio financeiro e intelectual para essas EJs e a estruturação do projeto (Brasil Júnior, 2014).

No ano de 2013 é que acontece o primeiro Programa de Excelência em Gestão, desenvolvendo todas as ferramentas, treinamentos para a rede e coletas a nível de avaliação, permitindo um nível técnico e formativo para as empresas juniores dali em diante. Assim, no triênio 2013-2015, o PEG se consolida como forte instrumento da cultura de gestão dentro do Movimento. Todavia, existiam diversos desafios e fragilidades estratégicas do projeto como o fato de que o programa coexistia com um número excessivo de iniciativas paralelas, o que dificultava o esforço e priorização por parte da rede. A aplicação do PEG era realizada de forma isolada e desconectada do restante dos instrumentos do PE, dificultando sua articulação com as demais metas em rede. Por fim, como faltavam critérios claros de monitoramento de resultados, como citado anteriormente, isso reduziu a capacidade do PEG se retroalimentar de dados e diagnósticos confiáveis e fez com que o programa exigisse integração sistêmica e vínculo real ao resultado desejado pela rede (Brasil Júnior, 2014).

Com base nessa necessidade decorrentes das limitações identificadas no triênio 2013-2015, a reformulação do Planejamento Estratégico em Rede passou a ser prioridade para a Brasil Júnior o que resultaria em mudanças para o ciclo estratégico 2016-2018. A primeira delas foi a mudança na missão institucional que foi revisada com intuito de ir além das habilidades

técnicas que são fornecidas pela vivência no MEJ, mas a importância de uma atuação ética e social a partir do contexto nacional que incorpora “representar e potencializar o Movimento Empresa Júnior como agente de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil” (Brasil Júnior, 2016, p.8).

De forma concomitante, a reformulação trouxe três vertentes como base de sustentação do novo ciclo da estratégica em rede: 1. a consolidação de uma organização consistente, com bases sólidas de gestão, cultura e governança; 2. O fortalecimento de relacionamentos de resultado com o ecossistema empreendedor, ampliando a presença institucional e a legitimidade do Movimento; 3. Construção de uma rede articulada, em que as empresas juniores, federações e a BJ possuíssem produtos compartilhados, práticas comuns e conhecimento estratégico. Dessa forma, a visão para o triênio se estabeleceu de forma clara e mensurável como: catalisar o desenvolvimento de 330 Empresas Juniores de Alto Crescimento até 2018, com presença em todos os estados brasileiros (Brasil Júnior, 2016).

A partir do contexto do ciclo de 2013-2015 nas dificuldades de mensuração e catalisar ações em diferentes níveis da rede, a missão é um dos componentes como visto anteriormente que compõe uma nova lógica precisa de impacto, mas além dela a Brasil Júnior implementou uma nova lógica de segmentação das empresas juniores a partir de clusters de desenvolvimento. Essa estratégia fazia parte de uma mentalidade que tinha como foco desenvolver um sistema mais eficaz, que fosse adaptável a ponto de acompanhar a evolução das EJs, ao invés de apenas estabelecer metas uniformes para uma rede que possuía realidades tão diferentes, tanto em relação ao contexto das regiões, quanto ao próprio estágio de desenvolvimento dessas empresas juniores. O sistema de cluster foi definido em dimensões como modelo de negócios, eficiência operacional, estrutura de recursos humanos e inserção de mercado, fazendo com que o âmbito da qualidade e gestão por si só não fosse o mais valorizado na lógica de crescimento, e incorporando indicadores quantitativos como número de projetos, tempo médio de execução, número de membros e faturamento (Brasil Júnior, 2017).

A reformulação do sistema representa um novo ciclo dentro da história do Movimento, quebrando um paradigma de forte gestão e trazendo uma noção de operacionalização do PE com metas realistas e contextualizadas, além do princípio de justiça organizacional. Além disso, os clusters possuem um lado robusto ao nível de maturidade do movimento, visto que a partir dele é possível não apenas visualizar o desempenho das EJs, mas construir processos e políticas de suporte, entendendo as fraquezas das organizações e trazendo uma distribuição de recursos voltadas para suprir esses gaps. Essa lógica faz com que seja possível trazer mais racionalidade

para a gestão da rede por parte das instâncias, além de embutir algo tão importante no MEJ que é a escalabilidade e resolvendo alguns pontos do PEG visto que existe consistência nos critérios de avaliação e visualização sobre os quais as EJs avançam de forma efetiva nos indicadores (Brasil Júnior, 2017).

No ciclo anterior, o acompanhamento das metas foi uma das principais fraquezas diagnosticadas no fim daquele ciclo. Em linha com Kaplan e Norton (1996), muito além de definir bons indicadores é preciso aprender a trazer sistematização para seu processo de acompanhamento, garantindo que gerem ciclos de aprendizado. Por isso, a adoção de segmentações por clusters para o triênio de 2016-2018 consolida uma vertente de mensuração em que é possível utilizar dados comparáveis, objetivos e recorrentes, suprimindo o ponto do ciclo anterior. Nesse sentido, as empresas juniores, que se organizam de acordo com seu cluster diagnosticado, passam a utilizar um conjunto de indicadores padronizados, em que se é possível não só acompanhar o desempenho, mas também o que é conhecido no MEJ como “escalonamento” que é seu ritmo de evolução mês a mês, ano a ano.

Com essa nova lógica, a BJ passa a reconhecer duas categorias estratégicas de destaque: EJs Alto Crescimento e EJs Alto Impacto. As EJs Alto Crescimento, são definidas nessas categorias por sua capacidade no tempo de evoluir os indicadores compostos no grupo de desafios de seu cluster. Esse conceito foi importante, porque para uma EJ evoluir do cluster 1 (C1) para o cluster 2 (C2), ela depende do atingimento da própria EJ e não por outras EJs dentro do Movimento que estão em estágios mais avançados. Outro ponto importante, é que isso não reflete que as EJs de um cluster mais alto não devam focar em pontos explícitos em outros clusteres, e vice-versa (Brasil Júnior, 2017).

Já as EJs Alto Impacto, que possuem como característica inovação no modelo de negócios, cultura organizacional estabelecida e estrutura de governança, necessitam pertencer ao cluster 5, ou seja, o nível mais alto dentro da régua dos clusteres o que reflete nas características que elas devem adquirir. Assim, é importante entender que a Brasil Júnior a partir dessa régua, passa a trazer essas EJs enquanto referência visto que possuem alguns pilares principais de maturidade e conseguem performar bem tanto na qualidade da entrega dos projetos, quanto no faturamento e, com um ambiente em que a cultura é consolidada. (Brasil Júnior, 2017).

Foi estruturada uma fórmula, para que de forma quantitativa fosse calculada a régua de cluster, ou seja, a partir desses indicadores a empresa júnior consegue entender seu nível de maturidade dentro da régua que consta alguns indicadores. Até pelo que foi citado, uma EJ de

C1 pode ter características de outros segmentos, mas a régua quantitativa auxilia a promover uma forma justa de contabilizar isso, visto que algumas coisas podem ser imprecisas como “cultura organizacional estruturada”. Por isso, a régua trabalha com dois eixos: eficiência de execução representada por tempo médio x número de projetos, e a outra linha de capacidade organizacional e de entrega assim como a geração de valor econômica com as variáveis número de membros e faturamento. A Régua de Cluster, segundo a Brasil Júnior (2017), é representada visualmente pela equação:

$$\frac{\text{Tempo médio} \times \text{Número de projetos}}{\text{Número de membros}} \times \text{Faturamento}$$

Fonte: Brasil Júnior – Fundamento de Cluster

Adicionalmente, segundo o documento de Fundamentos de Cluster (Brasil Júnior, 2017, p.17), a classificação de Empresa Júnior Alto Crescimento é atribuída as EJs que superam o valor em relação ao desafio do grupo, que é explícito no documento os percentuais por cluster. Toda essa construção trabalha diretamente com a visão de mais e melhores projetos, que agora é visualizada de uma forma mais parametrizada e, com uma noção de maturidade organizacional que deixa espaço para a evolução das empresas juniores e trazem sentido para o Planejamento Estratégico em Rede ser cada vez mais uma ferramenta que potencializa as organizações presentes no ecossistema do MEJ.

Outro documento de apoio disponibilizado em 2017, foi a Jornada de Formação das Lideranças, em que no contexto do triênio 2016-2018, a cultura empreendedora entra em foco como um dos principais pilares para o desenvolvimento organizacional das Empresas Juniores e a formação do que é o empresário júnior. Por isso, a BJ entendeu que muito além do letramento em relação a técnicas e práticas de gestão, é preciso em que os líderes não estejam apenas por dentro dos indicadores, mas sejam conscientes do seu papel dentro das organizações ao MEJ, para dar continuidade na estratégia em rede. Após realizar um diagnóstico, essa Jornada traz mais clareza na responsabilidade dos diretores das EJs e das demais lideranças das instâncias. Assim como defendido por Mintzberg (1994), a estratégia é fruto da prática contínua dos envolvidos e não apenas da formulação, olhando a importância em preparar as lideranças para interpretar, adaptar e sustentar a estratégia em rede no cotidiano da sua organização.

Essa jornada trás em ênfase alguns produtos que já faziam parte da agenda de formação de lideranças, como exemplo, o EDL do MEJ (Encontro de Líderes), trazia a estratégia do BJ

visitas, focado no time BJ ir de forma presencial nos estados tanto contribuir com a formação das lideranças locais, quanto buscar novas pessoas nas regiões focos de crescimento do MEJ naquele triênio e outros programas focados no desenvolvimento dentro do ciclo de gestão. Além disso, dentro da jornada é colocada a importância de os empresários juniores conhecerem os valores do MEJ e internalizar eles, com foco de promover a cultura empreendedora em diferentes níveis sendo conectadas por algo tão grande quanto nosso país. Além disso, as lideranças devem conhecer a história do MEJ, da sua empresa júnior e precisam entender a estratégia do MEJ, justamente para que tenham estímulos com a evolução dessas iniciativas (Brasil Júnior, 2017).

Como mencionado por Mintzberg et al. (2000), uma estratégia não deve ser entendida como um plano fixo e, sim, como um processo dinâmico que vai exigir mudanças conforme o ambiente e os aprendizados coletivos vão ocorrendo, o PE 2016-2018 trouxe evoluções significativas em termos de mensuração, mas este precisou de algumas revisões após dois anos de aprendizados coletados para realinhar a estratégia do Movimento. Com essa mudança, foi possível oficializar um novo conjunto de metas e trazer coerência para o que se estava proposto a partir da visão traçada. Como exemplo, a mudança na quantidade de empresas juniores que fazia parte da visão do MEJ, visto que parte do desafio já tinha sido alcançado superando as expectativas. Além da introdução de indicadores financeiros pra BJ, e de análises do faturamento por clusters das EJs e segmentações regionais.

O triênio 2016-2018 finaliza em grande destaque, com o marco de “fechar o Brasil” concluído, isso significa que o MEJ está presente do norte ao sul do Brasil, com 27 unidades federativas confederadas a Brasil Júnior. Ao todo foram mais de 18 mil de soluções, faturamento total de R\$29,4 milhões, além de 805 empresas juniores federadas sendo 409 empresas juniores dessas reconhecidas como EJs Alto Crescimento. O aumento dos indicadores, mesmo com alguns desvios, mostra uma crescente expressiva no Movimento e como o Sistema MEJ embasando pelas novas modificações estruturas direcionadoras da estratégia foram primordiais para gerar escala, assim como descrito no relatório de legado “fizemos porque estivemos conectados pelo mesmo desafio: ser tão grande quanto o Brasil” (Brasil Júnior, 2019).

A partir dos marcos entregues do triênio anterior, o ciclo de 2019-2021 foi construído com intuito de melhorar estruturas que se mostraram eficientes nesse contexto e o entendimento que agora que o MEJ está presente em todo Brasil, é necessário não apenas crescer em números,

mas garantir a qualidade nos projetos entregues para os clientes e que o Movimento consiga continuar se amparando no seu potencial de conexão e propósito (Brasil Júnior, 2019).

Para implementar essa nova estratégia, um dos pontos identificados foi a necessidade de trazer mais robustez para o Sistema de Cluster, que foi para sua versão 2.0, focada em melhorar a mensuração da régua de cluster das empresas juniores. No ciclo anterior, olhávamos para número de projetos, membros, faturamento e agora, a nova régua de Cluster 2.0 incorpora indicadores qualitativos como faturamento por membro (para entender o quanto o faturamento das empresas juniores está sendo reinvestido nos membros, ou seja, promovendo mais oportunidades de vivência empresarial), percentual de membros executando projetos (entendendo que não adianta as pessoas só ficarem na empresa júnior, é por meio do aprendizado dos projetos que elas vão evoluir diversas competências) e o NPS (Net Promoter Score, que visa olhar para a qualidade do projeto na perspectiva do cliente). Essa régua, faz com que a qualidade na entrega e a centralidade do cliente que é tão importante para as novas organizações, sejam avaliadas e construa uma rede capaz de potencializar seu impacto (Brasil Júnior, 2019).

Além disso, a estratégia trouxe uma maneira nova de analisar as EJs com base em 4 eixos essenciais: 1. Soluções e modelo de negócio, olhando para a consistência de entregas para o cliente com base na carta de serviço das EJs; 2. Vendas e mercado, que visa a forma que as EJs identificam seu cliente e se posicionam para aumentar sua captação; 3. Gestão e operações, principalmente no foco em projetos e maior eficiência para acompanhamento de indicadores; 4. Time e cultura, dando foco para a importância do ambiente da EJ ser fomentado a ponto de garantir o engajamento dos membros ao longo do tempo. Essa mudança compõe uma forma mais estruturada de avaliar as EJs, entender quais são seus pontos que necessitam de melhoria e guiar a estratégia das EJs com maior fluidez (Brasil Júnior, 2019).

A introdução dos conceitos de EJ Alto Crescimento e Alto Impacto no triênio anterior foi positiva, visto que a rede mesmo saindo de uma lógica já conhecida, passou a trabalhar com familiaridade com esses termos. Para 2019-2021, foi decidido manter essa lógica, mas trazendo diferentes definições do ciclo anterior, visto que era necessário trazer premissas mais estruturas para toda a rede e uma lógica mais racional nas metas. Por isso, a EJ Alto Crescimento passou a ser aquela que atinge três indicadores de forma simultânea: número mínimo de projetos executados no ano, crescimento proporcional de faturamento com base no cluster do ano anterior e percentual de membros executando projetos. Dentro de cada cluster, foi definida uma meta de expectativa de crescimento, que a BJ passou a revisar todo ano (Brasil Júnior, 2019).

O conceito de Alto Impacto, voltado para aquelas empresas juniores que estavam no Cluster 5, uma categoria com uma maior maturidade organizacional, no novo triênio foi compreendida como principal segmentação capaz de apresentar bons resultados em relação à experiência com o cliente. Os principais indicadores utilizados foi o NPS, número de projetos de alto impacto (um cálculo feito a partir da base no percentual de promotores, números de projetos e taxa de coleta mínima de NPS). Além disso, as EJs de Alto Impacto necessitavam gerar impacto direto para o ecossistema por meio do atingimento de ODS, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, uma agenda da ONU para 2030 focada em promover melhorias substanciais para as pessoas, o planeta e a prosperidade (Brasil Júnior, 2019).

Outro ponto importante, é que as empresas juniores passaram o trabalho do seu mapa estratégico de dois para sete indicadores no novo triênio, agora elas foram introduzidas a novos conceitos: EJ Conectada, ação compartilhada e projetos de impacto. O indicador de EJ Conectada passa a olhar para a participação das empresas juniores nos eventos do MEJ. Já as ações compartilhadas olham para a colaboração entre as EJs por meio de projetos executados em conjunto ou indicação de oportunidades entre empresas, sendo a premissa de pelo menos uma ação compartilhada por EJ, fazendo com que a BJ estimule cada vez a cooperação entre elas. Por fim, o indicador projetos de impacto que agrega algumas métricas com intuito de olhar a importância de as EJs executarem projeto de valor para a sociedade, mensurado via NPS e sua taxa mínima de coleta com os clientes e impacto em ODS. A introdução desses novos conceitos entende que o MEJ conseguiu evoluir seu olhar para a estratégia, mas precisa se fortalecer a nível de conexões e cada vez mais trazer a excelência na entrega para o cliente como um pilar da EJ (Brasil Júnior, 2019).

3.2.2 A pandemia do COVID-19 e implicações no PE em Rede

No terceiro ano do triênio 2019-2021, o mundo foi surpreendido com a pandemia do COVID-19, que trouxe impactos para toda sociedade, visto que por conta das medidas de isolamento social e a suspensão de atividades presenciais, o MEJ precisou olhar rapidamente para uma reestruturação da Rede. Isso porque o modelo adotado de trabalho era muito voltado para o engajamento dos jovens dentro da faculdade, além dos eventos presenciais do Movimento serem uma grande força para mostrar a dimensão do MEJ. Nesse sentido, a Brasil Júnior tomou a decisão de coordenar uma revisão nacional dos indicadores estratégicos,

justamente para garantir a coerência da estratégia frente a uma crise e fazer com que as instâncias continuem engajadas com o Movimento (Brasil Júnior, 2020).

Nesse período o Movimento precisou se reinventar, as EJs que antes prestavam serviços presenciais, passaram a entender como atuar com seu modelo de negócios e entrega para os clientes no modelo remoto. A BJ e demais instâncias aprenderam a construir estímulos de engajamento online, programas, produtos e eventos que trouxesse a rede para perto. Por isso, no fim de 2021, os números do triênio mostram que o MEJ foi capaz de atingir resultados históricos diante daquela situação, o faturamento atingiu a faixa de R\$71,1 milhões, próximo a meta de R\$75 milhões. Além disso, a rede realizou mais de 42 mil projetos e mais de 735 EJs foram conectadas, que também superava a meta de 650. Um dos principais indicadores não atingidos foi o faturamento por membro, que na época ficou em R\$2.119 perto da meta de R\$2.500. Ainda nesse sentido, o triênio finalizou com 910 EJs AC e mais de 5 mil projetos de alto impacto realizados perto da meta de 4.5 mil. É importante citar o crescimento da Rede, mesmo com o grande avanço no triênio 16-18, em 2021 o MEJ finaliza o ano com mais de 1.538 EJs confederadas, um número expressivo na capilaridade da mensagem do MEJ em todas as regiões do país (Brasil Júnior, 2021).

O PE 2022-2024 inicia-se com o Futuro do MEJ sendo construído em 2021, ainda no meio de uma pandemia, em que o MEJ expandiu rapidamente o número de EJs e O volume do faturamento. Por outro lado, a pandemia fez com que a formação de lideranças dentro do Movimento sofresse por diversas rupturas, visto diversas quebras de gestão do conhecimento e a baixa maturidade das empresas juniores ao longo do tempo. Nesse contexto ainda de incertezas com um potencial retorno do presencial, a construção do novo PE trouxe mudanças significativas na estrutura do PE e em seus direcionamentos. A novo PE 2022-2024 é um ponto de inflexão para o Movimento Empresa Júnior, visto que a partir da consolidação dos conceitos estabelecidos nos triênios anteriores como o sistema de clusters e o fortalecimento das EJs AC e AI, a estratégia de desenho do triênio foi desenhada com foco no avanço de profundidade, trazendo uma estratégia que envolve ainda mais conceitos de mercado, já olhando para a visão “ser uma rede de lideranças plurais, empreendendo mais soluções colaborativas e inovadoras” (Brasil Júnior, 2021).

Foram escolhidas quatro batalhas desmembradas da visão do PE 22-24, sendo elas: Lideranças Empreendedoras, Conexões de Impacto, Rede Plural e Soluções Inovadoras. As mudanças mais notórias foram em relação a batalha de Soluções Inovadoras, visto que essa tinha como objetivo que as EJs conseguissem olhar para seus produtos com maturidade,

entendendo se o ticket médio deles é comparado ao do mercado, aliado ao volume de vendas de cada solução. Essa batalha trouxe indicadores como índice de adequação ao mercado, por exemplo. Outra mudança, foi a batalha de Rede Plural, em que o Movimento Empresa Júnior passa a falar sobre diversidade e inclusão dentro das empresas júniores, tema amplamente discutido no mercado. Por fim, dentro de conexões de impacto, ampliou-se a lógica de conexão para além do MEJ e empresas de mercado: contemplando Governo, IES, outras instâncias do MEJ. Além disso, foram introduzidos dois novos índices sendo o índice de formação empreendedora e o índice de motivação dos membros como indicadores, ambas coletas realizadas e calculadas pela Brasil Júnior (Brasil Júnior, 2021).

A estrutura de níveis estratégicos também teve uma alteração a nível de expansão, sendo EJs e Núcleos sendo classificados por: Alto Crescimento, Alto Impacto, Colaborativo e Inovadora. Essa nova perspectiva, acompanhada do aumento do número de indicadores, fez com que a rede se deparasse com um mapa estratégico com um maior número de desafios e conceitos. Ao longo do triênio 22-24, um dos principais pontos é que os índices introduzidos como o IFE (Índice de Formação Empreendedora), era um indicador extenso e difícil de mensurar, e após diversas tentativas de operacionalizar pesquisas para coletas, ambos foram despriorizados até o fim do triênio. Ao introduzir indicador de Grupos Minorizados, existe uma discussão profunda e importante sobre a inclusão no MEJ, mas o indicador possuía metas pouco desafiadoras que acabaram não sendo foco das EJs, que apesar de introduzirem essa pauta e a conscientização da diversidade no geral, não resultou em mudanças estruturas dentro do MEJ. Já na Batalha de Soluções Inovadoras, as EJs tiveram muita dificuldade em entender conceitos, em que apenas reclassificaram “projetos” que já faziam antes na empresa júnior para cumprir o indicador, ao invés de olhar criticamente para o objetivo de fortalecer o modelo de negócio escalável e inovador (Brasil Júnior, 2024).

De modo geral, o Planejamento Estratégico 22-24 apresentou um arcabouço conceitual com a intenção de aproximar as empresas juniores das práticas de mercado. A introdução de novos conceitos estratégicos, como as batalhas, os níveis de instâncias-EJs, direcionavam para uma rede mais madura e conecta ao ambiente empreendedor. No entanto, esse avanço conceitual encontrou desafios significativos no contexto pós-pandêmico. A ausência durante muito tempo de interações presenciais fragilizou vínculos identitários das EJs, dificultando o entendimento desses novos conceitos. Além disso, o reforço de uma cultura orientada por resultados que foram intensificadas pelas instâncias durante o período da pandemia, levou muitas organizações ao esgotamento. Essa tensão é vista desde 2022, primeiro ano do triênio,

quando a estratégia em rede não conseguiu ser cascadeada de forma efetiva. Algo que desde cedo comprometeu o comprometimento das instâncias, e abriu margem para desengajamento por parte das EJs, algo que vai oposto à lógica de planejamento ágil como colocado por Eric Ries (2011), que defende que qualquer estratégia deve ser testada e ajustada com base em *feedbacks* e aprendizagem contínua.

Os resultados do triênio 2022-2024 deixam em evidência uma estratégia em rede que reflete em novas práticas focadas em colaboração, inovação e diversidade. Foram mais de 970 soluções inovadoras, com o faturamento anual de mais de 80 milhões de reais. Além disso, mais de 900 EJs foram consideradas como Alto Crescimento, e indicadores como NPS, ações colaborativas e grupos minorizados superaram as metas. No entanto, em alguns casos, o atingimento das metas ocorreu por adequação dos critérios e não por uma transformação profunda das EJs. Algumas metas não foram consideradas desafiadoras, o que também refletiu nesse atingimento. Como a crítica realizada por Kaplan e Norton (1997) que o que se mede, é o que se é capaz de obter, isso traz o alerta de que indicadores mensurados errados no início do processo, faz com que alguns desdobramentos não sejam funcionais e vão distantes do caminho do propósito estratégico. No caso do MEJ, é preciso que muito além das metas trazerem conceitos importantes, elas sejam capazes de engajar os empresários juniores com o propósito do que se quer enquanto grupo.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025-2027

O novo Planejamento Estratégico da Rede 2025-2027 construído no fim do triênio 22-24, marca o início de um ciclo de mudanças no Movimento Empresa Júnior, principalmente pela retomada de determinados conceitos, porém readequados para o momento. O triênio 2022-2024 teve uma grande importância ao trazer novas frentes de batalha para o MEJ, como inovação e a diversidade por exemplo, porém com todo contexto enfrentado pela pandemia com a consequência de uma rede que vivenciou um MEJ diferente dos anos anteriores, a Brasil Júnior sentiu necessidade de focar em conectar essas lideranças com o verdadeiro propósito do Movimento Empresa Jr (Brasil Júnior, 2024). Além disso, a queda dos níveis de maturidade das empresas júniores, faz com que ajustes estruturais sejam pensados para a construção e a condução de um novo Planejamento Estratégico em rede.

O PE do triênio 22-24 teve como importante premissa o aumento dos níveis estratégicos das EJs (Alto Crescimento, Colaborativa, Inovadora, Alto Impacto), em que a principal necessidade era aprofundar a personalização no desenvolvimento das empresas júniores. Essa foi uma consequência provocada pelo conjunto de mudanças nos triênios anteriores, principalmente em relação à ampliação do número de EJs na Rede, ocasionando na limitação para reconhecer as empresas júniores com modelos similares. Segundo o documento Fundamento de Cluster 4.0 (Brasil Júnior, 2024), a criação dos níveis é uma forma de contemplar os diferentes tipos de maturidade dentro de uma rede diversa que permite EJs com perfis distintos direcionarem seu desenvolvimento mais alinhado com sua realidade e com os desafios que estavam enfrentando naquele momento.

A análise no final do triênio 2022-2024 mostra que apesar do número de empresas júniores confederadas e do faturamento agregado da Rede avançarem, a rede enfrentou dificuldades recorrentes na coleta e utilização de indicadores como o CSAT (*Customer Satisfaction Score*), e a representatividade de grupos minorizados, que impactaram na realização de um diagnóstico fidedigno em relação as metas propostas no início do triênio (Brasil Júnior, 2024). Paralelamente, o novo ciclo 2025-2027 precisou considerar transformações que impactavam diretamente a juventude brasileira, e por consequência, os empresários júniores. O levantamento da PNAD Contínua (IBGE, 2023), mostra que o país registrou um aumento de jovens em situação de “nem-nem”, com mais de 20% dos brasileiros entre 15 e 29 anos fora do mercado de trabalho e da educação formal. Destaca-se que dados da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) apontam que um dos países com maior prevalência de transtornos de ansiedade e depressão entre os jovens é o Brasil. Outro fator

relevante é que a sobreposição entre os estudos e ocupações informais, por conta das condições de vida, compromete o quanto aquele jovem consegue se engajar em experiências voluntárias, como no caso do MEJ.

Diante dessa série de fatores, o PE da Rede 25-27, seguiu um processo similar ao dos anos anteriores no que tange a sua elaboração, passando por etapas de escuta ativa de lideranças, instâncias federativas, consultorias externas, pós júniores, para entender como seria a continuidade de diversos direcionamentos dentro dessa nova estratégia em rede que seria concebida. A visão para 2027 proposta do triênio é “ser um movimento de lideranças protagonistas, que impulsiona o desenvolvimento sustentável em rede, construindo um ecossistema de impacto” (Brasil Júnior, 2024).

O novo PE em rede sintetiza os principais compromissos do triênio em três grandes batalhas estratégicas, sendo elas orientadoras das metas e indicadores a serem perseguidos pelos atores que fazem parte do Movimento Empresa Júnior:

1. Lideranças Protagonistas – com foco em formação, engajamento e permanência de lideranças alinhadas ao propósito do MEJ. Para as empresas júniores, indicadores de Tempo de Permanência no MEJ dos membros, Engajamento com o MEJ e Políticas de Diversidade e Inclusão serão contabilizados. Para as instâncias, EJs em Produtos de Conexão e CSAT dos Produtos de Conexão.
2. Desenvolvimento Sustentável em Rede – olhando para o longo prazo das empresas júniores, o fortalecimento em gestão e na sustentabilidade financeira. Para as empresas júniores, indicadores de Faturamento, CSAT e Caixa Mínimo serão contabilizados. Para as instâncias, empresas júniores na rede e saldo de evolução da rede;
3. Impacto com o ecossistema – com principal objetivo em ampliar a relevância social e da inserção das EJs em redes de colaboração com diversos agentes do ecossistema e em causas que gerem impacto real. Para as empresas júniores, indicadores de Taxa de Colaboração e Projetos de Impacto serão contabilizados. Já para as instâncias, Oportunidades para a Rede (Brasil Júnior, 2024).

De acordo com a escolha de manter indicadores simples, grande parte dos traçados para o atingimento da visão constitui-se de readequações de nomes já existentes ou de metodologias, como a substituição do NPS pelo CSAT, tendo como principal objetivo assegurar a qualidade nos produtos e projetos entregues pelas empresas júniores. Outro exemplo é o indicador

“Engajamento com o MEJ”, que representa a participação dos membros das EJs nos produtos de conexão. Os novos indicadores definidos são: Caixa Mínimo (para as empresas juniores), como forma de evidenciar a importância do planejamento financeiro para que essas organizações proporcionem maior vivência empresarial; Tempo de Permanência no MEJ (para as empresas juniores), com foco na redução da evasão e na garantia de que o empresário júnior permaneça no movimento por tempo adequado para a formação de *hard* e *soft skills*; e Projetos de Impacto, com ênfase no desenvolvimento das bandeiras do Brasil Empreendedor *no core business* das empresas juniores. Para as instâncias, além do indicador Oportunidades para a Rede, que será explicado posteriormente, destaca-se a mudança na coleta do CSAT dos produtos de forma institucionalizada, garantindo que as instâncias entreguem cada vez mais qualidade às empresas juniores. Por fim, uma mudança importante refere-se ao Saldo de Evolução da Rede, calculado a partir da evolução dos *clusters* das empresas juniores, com base no Sistema de Cluster, tendo como objetivo garantir que as redes evoluam em conjunto, aumentando o nível de maturidade das EJs ano a ano (Brasil Júnior, 2024).

Uma das inovações mais significativas do PE 25-27, é a reformulação do sistema de incentivos da Rede e a definição de uma menor quantidade de indicadores dentro dos mapas estratégicas das EJs e das instâncias, propondo indicadores simples de mensurar e um sistema de incentivos progressivo, cumulativo e personalizado. Além disso, pela mesma razão de personalização voltada para as diferentes realidades do MEJ, o PE adota um princípio de indicadores essenciais, ou seja, obrigatórios para todos e indicadores complementares, que funcionam como um selo de reconhecimento adicional. Essa mudança tem como principal objetivo nivelar as empresas juniores e instâncias, e evidenciar para elas o que é o mínimo necessário para performar como empresa júnior e instâncias, sendo fatores que contribuem para que o MEJ alcance a estratégia de rede, e reconhecer aquelas empresas juniores e instâncias com maior maturidade que conseguem causar impacto em outras frentes (Brasil Júnior, 2024).

Diferente de outros triênios, em que os reconhecimentos estavam atrelados a classificações por níveis estratégicos, o novo sistema de incentivo propõe uma estrutura baseada em título anuais e selos de desempenho, organizados a partir do atingimento de indicadores essenciais e complementares. No plano coletivo, as EJs podem conquistar os títulos de EJ Protagonista (2025), EJ de Excelência (2026) e, ao final do triênio, EJ Referência (2027), desde que mantenham, de forma consistente, resultados satisfatórios em quatro dimensões fundamentais: faturamento, tempo de permanência no MEJ, CSAT (*Customer Satisfaction Score*) e engajamento com a Rede. Tais títulos são cumulativos, o que significa que uma EJ só será

reconhecida como Referência se tiver obtidos os títulos dos dois anos anteriores. Em paralelo, a lógica dos selos complementares permite que as EJs evidenciem sua atuação em eixos específico, como diversidade e inclusão, taxa de colaboração e execução de projetos de impacto, promovendo maior visibilidade de distintos níveis de EJs. De forma individual, os empresários juniores passam a ser reconhecidos, pelo tempo de permanência dentro do MEJ, número de projetos executados e participação em produtos de conexão, com distinções em níveis de bronze a diamante. O novo sistema foca em valorizar a consistência das EJs, estimular um engajamento que seja progressivo e reconhecer diferentes formas de contribuição para o desenvolvimento do MEJ (Brasil Júnior, 2024).

4.1 IMPACTO COM O ECOSISTEMA

4.1.1 Conceitual

No início da construção da visão, surgiu o termo “Geração de Valor no Ecossistema” que originou um comitê focado em entender como o MEJ está inserido no ecossistema promovendo impacto por meio dos empresários juniores, conexões das EJs com diversos agentes e soluções. Nesse sentido, algumas referências foram essenciais para o entendimento de conceitos ligados a essa potencial “batalha”, assim como aprofundar no trabalho de outras organizações sobre esses assuntos (Brasil Júnior, 2024).

Inicialmente, o conceito impacto foi explorado com objetivo em entender quais são os estudos sobre ele dentro do contexto do empreendedorismo e de redes de inovação, visto que o foco da visão se propõe a interagir com ecossistema que o MEJ está inserido. A noção de impacto passou por fases ao longo da história, visto que antes da integração do termo impacto na estratégia, ela era visualizada como uma externalidade, podendo ser negativa ou positiva, mas sempre secundária dentro de um negócio cuja lógica tradicional é da maximização do lucro para os acionistas (Friedman, 1970). Em alta nos anos 1990, as pautas socioambientais fazem com que exista uma mudança a respeito do conceito, e a noção de impacto passa a ser relacionada a reputação das empresas e a potenciais riscos regulatórios, originando o conceito de *triple bottom line*, ou seja, a performance em dimensões econômica, social e ambiental (Elkington, 1997).

Desde então, nas últimas décadas, existe uma evolução nessa tríade, visto que o impacto passa a ser visto como vetor de inovação e vantagem competitiva, abandonando a associação voltada aos riscos reputacionais ou regulatórios. O conceito de valor compartilhado (*shared*

value) defendido por Porter e Kramer (2011), repercute em uma ruptura de pensamento na área dos negócios, de modo que as empresas passam a entender o poder das transformações sociais aliada a geração de valor econômico. Com essa mudança, que foi traduzida por meio de ferramentas como a Teoria da Mudança, Marco Lógico e ODS, o impacto passa a ocupar um lugar importante na estratégia empresarial, analisado por sua propriedade em gerar efeitos sistêmicos no ecossistema que organização está inserida diferentes *stakeholders*. O impacto é visto como capacidade de gerar transformações positivas, duradouras e mensuráveis em um determinado contexto social, ambiental ou institucional (Distrito, 2021).

O conceito do ecossistema de empreendedorismo é ressignificado ao longo do tempo pois começa a ser visualizado como uma rede integradora de atores, como exemplo universidades, empreendedores, instituições públicas etc. que estão colaborando por meio de um propósito comum (Endeavor, 2020), ao invés de apenas um conjunto de iniciativas. Isso faz com que as conexões e o papel dentro da rede em que uma organização está inserida passe a refletir na avaliação da geração de valor dela. Por isso, cada vez mais, é comum que ecossistemas empreendedores saudáveis, como destaca a Endeavor (2022), combinem fatores tangíveis voltados para volume do capital investido, número de startups com fatores intangíveis como a cultura de colaboração, capital social, articulação institucional e outros.

Nessa perspectiva, mensurar o impacto de um ecossistema, passa a exigir metodologias específicas que considera essa combinação de fatores capazes de abranger condições quantitativos e qualitativos. O marco lógico é um dos exemplos de ferramenta capaz de conceituar uma estrutura hierárquica em cadeia, que conecta os *inputs* (insumos e atividades) recursos disponíveis e ações realizadas, para alcançar os resultados imediatos (produtos) e as mudanças (resultado) e, por fim, os efeitos duradouros e estruturais objetivados (impacto) (Rede Tekoha, 2020). Organizações como Vox Capital (2021), e o sistema de certificação B Corpo (BSD Consulting, 2016) aderem a indicadores multidimensionais, avaliando a profundidade do impacto (mudança que foi gerada), a escala (número de pessoas ou organizações alcançadas), permanência (duração da transformação) e a contribuição (grau de casualidade da ação). Além disso, essa abordagem utilizada é coerente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, estabelecidas pela ONU na Agenda 2030, visto que ela orienta as metas de desenvolvimento humano, ambiental e econômico.

Por fim, a batalha é nomeada como Impacto com o Ecossistema, a escolha do uso “com” (em vez de “impacto no ecossistema”) reforça a ideia de uma construção conjunta, de forma que o impacto é parte de uma ação coordenada de diversos atores coordenados, seja as empresas

juniores, universidades, governo, empresas parceiras, startups, comunidade etc., todos atuando como partes interdependentes de um sistema vivo. Como propôs James Moore (1993), as empresas que realmente são maduras, colocam-se no papel de orquestrar o ecossistema e não sobreviver dentro dele, fortalecendo todo o sistema e ampliando inovação colaborativa ao invés de atuar em benefício próprio.

4.1.2 Aplicação

A relação do impacto no contexto do MEJ, surge a partir de duas reflexões: a primeira delas é sobre os “pós juniores” que são as pessoas que foram formadas pelo Movimento Empresa Júnior, ou seja, são o centro da Vivência Empresarial. A segunda é sobre o papel das EJs nos ecossistemas em que atuam, sendo uma discussão que ultrapassa a lógica de projetos entregues e propõe a noção de soluções com impacto que pode envolver ações institucionais, articulações regionais, projetos capazes de transformar realidades etc. Como ainda são dispersos dados que analisam esse impacto gerado na sociedade pelos pós juniores, sendo a ferramenta mais próxima disso a Pesquisa de Mensuração de Impacto, atuar sobre essa segunda dimensão focada nas EJs é uma estratégia que fortalece a rede como um todo (Brasil Júnior, 2021).

Originalmente, pensou-se em um indicador de resultado voltado para o impacto que as EJs poderiam causar. Porém, devido à complexidade da junção dos fatores quantitativos e qualitativos para determinar o impacto, a proposição de indicadores finalísticos, em um primeiro momento, poderá gerar riscos similares aos dos indicadores de motivação dos membros e da porcentagem de grupos minorizados, apresentando inconsistências ou até descontinuados por falta de uma base clara de cálculo inicial. Por isso, o indicador “Número de Projetos de Impacto”, ainda que construído sob vieses qualitativos, permite construir uma estratégia que fomente espaços onde a EJ decide gerar com intencionalidade. Uma lógica que começa desafiando EJs de maior porte, propondo que o tamanho da EJ não determine sua relevância no ecossistema, mas sim a profundidade e a coerência do impacto gerado. Moore (1993) a capacidade de uma organização de transformar seu ecossistema é um indicador direto de maturidade estratégica.

O indicador Projetos de Impacto deve ser visto na perspectiva longínqua, tanto pelas empresas juniores ao longo do triênio que podem se propor a resolver problemas relevantes para a sociedade, mas também para a própria estratégia em rede que necessita enxergar o

indicador enquanto um esforço inicial para uma batalha que é ainda maior. Com o fim do triênio, e a possibilidade em dimensionar quais foram as saídas encontradas pelas EJs a partir dessa provocação, assim como os resultados esperados, a estratégia em rede será capaz de propor indicadores mais robustos. Além disso, com o estímulo cada vez mais baixo nos últimos anos em relação ao impacto que um projeto pode causar, retomar esse ponto levanta a hipótese de um resgate do propósito do Movimento Empresa Júnior focado em construir um Brasil Empreendedor no cotidiano das empresas juniores (Brasil Júnior, 2024).

Nesse viés, toda empresa júnior para a contabilização dos Projetos de Impacto, escreve um case que é auditado por pós juniores, tanto como forma de resguardar a transparência do processo quanto de aproximar stakeholders valiosos de construções significativas das EJs. O case, além de demonstrar o impacto do projeto em uma das bandeiras do Brasil Empreendedor, deverá responder aos requisitos: valor do faturamento, satisfação do cliente promotora, satisfação dos membros que executaram promotora e apresentação de resultados tangíveis. É mensurado por meio da taxa de % de Contratos de Impacto (Brasil Júnior, 2024).

Com o avanço do triênio 22-24, tornou-se necessário requalificar o indicador de colaboração do MEJ, superando a lógica de terceirizações e parcerias pontuais. Com isso, se tem como origem o indicador “% de crescimento em faturamento de ações colaborativas” que tem como objetivo identificar a capacidade das conexões de gerar valor financeiro crescente por meio de vínculos fortificados com instâncias do MEJ, empresas privadas, governo etc. O crescimento do faturamento não tem como fim em si mesmo, mas é fruto de uma consequência de conexões que são mais estratégicas e mutuamente benéficas, de forma que o fortalecimento dessas relações com o ecossistema seja um indício da capacidade da EJ em articular como agente relevante em redes colaborativas complexas. Nesse sentido, as EJs são estimuladas a repensar sua inserção e atuação com demais atores, deslocando o foco de simples prestação de serviços para o engajamento em projetos com maior densidade estratégica (Brasil Júnior, 2024).

Assim, o nome exposto para a Rede pelas ações colaborativas se manteve como “Taxa de Colaboração”, que mensura as possíveis interações de empresa júnior com empresa júnior, instância (núcleo ou federação), agente de Mercado, agente do Governo e Instituição de Ensino Superior. O cálculo é feito pelo % de crescimento anual do faturamento colaborativo, que é valor total de faturamento de contratos que envolvem uma ação compartilhada. Possui como principal restrição o fato de que toda empresa júnior com o indicador precisa realizar no mínimo uma ação colaborativa com uma EJ e uma com outro agente, com contrapartida financeira.

Além disso, desconsidera da contabilização valores referentes às terceirizações (Brasil Júnior, 2024).

Para isso, o termo “faturamento colaborativo” foi introduzido como maneira de simplificar a mensuração desse indicador e sendo possível para as EJs uma visualização de quanto do faturamento total é referente de ações compartilhadas pois com base em dados internos do MEJ apontam que ações compartilhadas resultam em um *ticket* médio até quatro vezes maior ao de soluções individuais. Para a operacionalização do indicador de crescimento de faturamento colaborativo são apoiadas metodologias como o Funil Colaborativo 2.0, que organiza o processo comercial em torno de três etapas: 1. Diagnóstico de dores complexas; 2. Qualificação de soluções conectadas; 3. Design colaborativo de serviços, possibilitando uma atuação estrutural das empresas juniores dentro dos seus processos comerciais e de análise mercadológica (Brasil Júnior, 2024).

As instâncias, além de direcionarem estímulos para os indicadores de projeto de impacto e crescimento do faturamento colaborativo, possuem um desafio representado pelo indicador “Oportunidades para a Rede” que é traduzido por fatores qualitativos e quantitativos em que as “instâncias compreendam estratégias dentro da sua realidade quais são as frentes mais oportunas para conectar à rede com agentes do ecossistema, de forma a promover acessibilidade e a impulsioná-las para que elas consigam evoluir seu papel na construção do Brasil Empreendedor”. O Movimento Empresa Júnior atua em diversos pilares, como exemplo a redução da desigualdade em que muitas instâncias atuam criando programas para garantir acessibilidade para as empresas juniores, principalmente aquelas de menor maturidade. Além da acessibilidade, o *core business* das empresas juniores pode inspirar as instâncias a gerar diferentes tipos de parcerias que possam auxiliar com a evolução do modelo de negócios das empresas juniores. Existe também diversas possibilidades a nível governamental que as instâncias podem articular em prol das empresas juniores, como editais de projetos de inovação, bolsas etc. (Brasil Júnior, 2024).

As oportunidades para a rede são uma oportunidade de uma instância aprofundar no ambiente externo, ampliar a articulação com o ecossistema e, acima de tudo, criar condições duradouras para que as EJs sejam reconhecidas como atores legítimos no ecossistema de inovação e desenvolvimento local, indo além de projetos pontuais e promovendo acessibilidade, engajamento social e o fortalecimento de redes colaborativas. Afinal, para que uma instância construa sua estratégia dentro desse indicador, ela necessita entender mais sobre a economia do seu estado, das cidades que possuem EJs, dos principais problemas que esses locais possuem,

na relação desses locais com a inovação e olharem para o interno, sobre o número de empresas juniores por cada cidade, diferença de maturidade das EJs, o desempenho dentro do modelo de negócio. Analisando essa junção de fatores, a instância constrói uma estratégia direcionada e pensada em todas as partes, garantindo que as EJs possam atuar de forma mais direcionada e desenvolvendo soluções para agentes da sociedade (Brasil Júnior, 2024).

Nesse sentido, o modelo da Tríplice Hélice de Inovação (Etzkowitz e Leydesdorff, 2000) oferece uma base teórica relevante para o indicador, pois defende que as inovações de alto impacto surgem da colaboração estruturada entre três pilares institucionais: universidades, governos e empresas. Quando a instância se coloca em um papel catalisador de articulações locais, ela passa a ocupar uma posição que promove sinergia entre as IES, o setor público e o privado. Isso mostra como o desenvolvimento do indicador depende desse processo metodológico baseado no diagnóstico externo e interno. Como a governança em rede tem como premissa, que múltiplos atores colaboram com base em interdependência mútua e que a efetividade, advém dessa construção de legitimidade coletiva (Provan; Kenis, 2008).

Assim como as EJs necessitam adaptar a abordagem do funil, esse papel é colocado para as instâncias para a mensuração e estrutura de relacionamento com stakeholders, passando por etapas como atração, estruturação, execução e entrega. Esse processo requer não apenas ações atuais, mas uma visão contínua e sistêmica de gestão de relacionamento estratégicas, utilizando por exemplo o Mapa de Atores estratégia reconhecida por Campos e Rezende (2016) que permite que a instância classifique stakeholders por grau de interesse e influência, fundamental para alinhar expectativas e priorizar ações em uma rede cuja cada relação resulta em um diferente vetor de impacto alcançado. Por fim, o indicador impacta diretamente em empresários juniores, ou seja, a juventude em contato com a construção de um Brasil empreendedor e exercendo protagonismo local alavancando seus conhecimentos em trocas cada vez mais ricas.

Com isso, a metrificação do indicador, assim como em Projetos de Impacto é realizada por meio de cases enviados pelas instâncias, e a soma destes se traduz no Número de Oportunidades para a Rede. Portanto, o objetivo desses cases é que as instâncias exemplifiquem essa jornada traçada na construção da estratégia do indicador e traga exemplos tangíveis de aplicação como aprovação de projetos de lei, obtenção do título de utilidade pública, tramitação de projetos com empresas privadas ou outras agentes, desafios de inovação, inserção estratégica de EJs em eventos ou outras oportunidades (Brasil Júnior, 2024).

Historicamente, o Movimento Empresa Júnior concentrou-se em métricas endógenas à organização, sem considerar de forma sistemática se, de fato, está presente e gerando

transformação em outros espaços sociais, econômicos e territoriais. Isso demonstra uma lacuna estratégica pois não se trata apenas de mensurar o impacto gerado onde se atua, mas de compreender onde não se está e por quais razões. O desconhecimento sobre a própria inserção territorial e setorial limita a construção de estratégias de expansão e articulação em rede. Como alerta Feldhaus (2009), uma rede horizontal exige o alinhamento entre visão compartilhada e a leitura acurada do ambiente externo, o que pressupõe compreender não apenas os vínculos existentes, mas também os vazios e silêncios da presença institucional no ecossistema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo analisar a importância do Planejamento Estratégico em Rede como mecanismo de orientação estratégica e consolidação institucional do Movimento Empresa Júnior, a partir do estudo de caso do PE 25-27 com foco na Batalha de Impacto com o Ecossistema. Essa é uma análise que permitiu compreender o PE em Rede enquanto uma inovação organizacional fundamental para o MEJ, constituindo-se como o principal instrumento de articulação e coordenação de uma rede interorganizacional complexa que abrange empresas juniores, federações, núcleos e a confederação nacional. A trajetória histórica analisada, desde o surgimento do primeiro PE da Rede em 2009 por Diego Calegari até o atual ciclo 25-27, evidencia um processo contínuo de aprendizado e refinamento metodológico que consolidou a estrutura do Movimento enquanto referência para outros modelos similares.

O resgate da trajetória do PE em rede evidencia uma evolução marcada por ciclos de experimentação, adaptação e consolidação. O triênio de 2010-2012 estabeleceu os fundamentos conceituais com os ciclos de Gestão, MEJ e Sociedade, criando uma lógica de desenvolvimento progressiva que permanece influente até hoje. O ciclo 2013-2015 introduziu conceitos fundamentais como a Vivência Empresarial e o Ciclo de Impacto, ampliando a visão do MEJ para além da formação técnica e posicionando-o como agente de transformação social. O ciclo 2016-2018 representou um marco na sofisticação metodológica com a implementação do Sistema de Clusters, que trouxe racionalidade e equidade organizacional para uma rede heterogênea, permitindo reconhecer diferentes níveis de maturidade e personalizar estratégias de desenvolvimento. Além da subversão da lógica foco apenas em gestão interna para projetos, destacando a importância de formação para o empresário júnior e contribuição para a sociedade.

O triênio 2019-2021 aprofundou a orientação para qualidade de projetos e impacto, introduzindo indicadores como NPS, projetos de impacto, mas com o fato imprevisto da pandemia de COVID-19. A capacidade de adaptação demonstrada pelo MEJ durante esse período, com a revisão nacional dos indicadores estratégicos e a reinvenção dos modelos de engajamento, demonstra a robustez do PE em Rede. O ciclo 2022-2024 buscou maior sofisticação conceitual nas batalhas estratégicas, mas encontrou dificuldades de cascadeamento, engajamento e até clareza dos indicadores, evidenciando que um aumento de complexidade desacompanhada da maturidade do empresário júnior pode comprometer a efetividade da estratégia em rede.

A análise do PE 25-27 demonstra uma estratégia de retomada e consolidação, com foco na reconexão das lideranças com o propósito do MEJ. As batalhas estratégicas de Lideranças

Protagonistas, Desenvolvimento Sustentável em Rede e Impacto com o Ecossistema, representam uma síntese dos aprendizados dos ciclos anteriores, priorizando fatores como formação, sustentabilidade organizacional e relevância. O novo sistema de incentivos progressivo e personalizado constitui uma inovação significativa, superando a lógica de classificações rígidas em favor de reconhecimentos cumulativos que valorizam a consistência e diferentes formas de contribuição.

O estudo proposto da batalha “Impacto com o Ecossistema” mostra um reforço na contribuição do papel do MEJ na sociedade com a fundamentação teórica baseado nos conceitos de valor compartilhado de Porter e Kramer (2011), Tríplice Hélice de Inovação e outros, potencializa a articulação do MEJ no ecossistema de inovação. Os indicadores propostos de Projeto de Impacto, Crescimento em Faturamento Colaborativo e Oportunidades para a Rede representam uma tentativa de mensurar e estimular transformações sistêmicas, embora reconheçam as limitações inerentes à mensuração de impacto em contextos complexos.

A análise da juventude demonstra que a descentralização característica do MEJ exige que jovens assumam responsabilidades estratégicas significativas, desenvolvendo competências de liderança sistêmica que ultrapassam apenas a formação técnica. Com o PE em Rede, as lideranças passam a compreender seu papel não apenas como executoras das metas, mas como um dos agentes responsáveis pela construção de uma visão colaborativa. Essa dinâmica constrói um ciclo virtuoso em que a estratégia forma lideranças que, por sua vez, aprimoram e executam a estratégia constituindo um diferencial do MEJ.

O estudo mostra que o Planejamento Estratégico em Rede contribui para o fortalecimento institucional e estratégico do MEJ por meio de múltiplas dimensões: (1) fornece identidade e propósito compartilhados em uma rede geograficamente dispersa; (2) estabelece mecanismos de alinhamento entre instâncias autônomas; (3) cria sistemas de reconhecimento e incentivos que estimulam a melhoria contínua; (4) desenvolve capacidades organizacionais adaptativas que permitem responder a mudanças; (5) posiciona o MEJ como ator relevante no ecossistema de inovação e empreendedorismo brasileiro.

Além disso, o trabalho proporciona uma contribuição para a literatura acadêmica ao passo que aborda um tema pouco explorado na pesquisa, visto que muitos estudos aprofundam de forma individual o planejamento estratégico em empresas juniores. Essa é uma lacuna relevante considerando que o MEJ representa uma das maiores redes interorganizacionais estudantis do mundo. Por isso, esse estudo auxilia na apresentação de uma caracterização histórica e conceitual de um modelo de gestão estratégica de crescente relevância para

organizações em rede. O desenvolvimento da fundamentação teórica, articulando conceitos de estratégia, redes organizacionais, juventude e impacto social, e a análise evolutiva dos ciclos estratégicos do MEJ propicia aprendizados acerca dos desafios e oportunidades inerentes à gestão de redes complexas em ambientes dinâmicos, além de uma base de aplicação para outras redes interorganizacionais.

As limitações do estudo devem ser reconhecidas para uma compreensão adequada de seu escopo e implicações. Primeiro, a pesquisa adotou uma perspectiva predominantemente institucional, focando na análise dos documentos oficiais e internos da Brasil Júnior, além das estruturas organizacionais do MEJ, sem aprofundar na experiência individual dos empresários juniores. A segunda limitação se refere à ausência de análise quantitativa dos resultados dos diferentes ciclos estratégicos limita a capacidade de avaliar objetivamente a efetividade comparativa dos modelos adotados. O terceiro ponto diz respeito ao fato de que o estudo de caso do PE 25-27 analisa um ciclo ainda em implementação, o que impede uma avaliação completa de seus resultados e impactos. Por fim, a pesquisa não aborda a mensuração do impacto dos pós juniores na sociedade, que constitui, segundo a própria filosofia do MEJ, o principal resultado de longo prazo do Movimento.

A partir do estudo desenvolvido, recomenda-se, para trabalhos futuros aprofundar a análise quantitativa da efetividade dos diferentes modelos de PE em Rede, investigando correlações entre características dos ciclos estratégicos e resultados organizacionais mensuráveis. Estudos longitudinais comparando o desempenho de empresas juniores sob diferentes ciclos estratégicos podem fornecer evidências sobre os elementos do PE que são efetivos em diferentes contextos e objetivos. Particularmente importante é o desenvolvimento de pesquisas focadas na mensuração de impacto dos empresários juniores após sua saída do MEJ. Esta linha de investigação é fundamental porque, conforme evidenciado ao longo deste trabalho, o principal “produto” do Movimento são as lideranças formadas que atuarão na sociedade como empreendedoras, gestoras e agentes de transformação. O impacto de longo prazo do PE em Rede na formação de capital humano qualificado para o desenvolvimento nacional pode ser evidenciado por meio do acompanhamento da trajetória de pós juniores.

Pesquisas etnográficas sobre o cotidiano das empresas juniores durante a implementação de diferentes ciclos estratégicos podem revelar aspectos não capturados na análise documental, oferecendo outros aprendizados sobre os mecanismos pelos quais a estratégia em rede se traduz em práticas organizacionais locais. Além disso, uma análise comparativa com outros modelos de planejamento estratégico em redes intraorganizacionais, a

nível nacional e internacional pode contribuir para identificar práticas e oportunidades de aprimoramento. Por fim, explorar a relação entre o PE em Rede e o desenvolvimento de ecossistema de inovação regionais são importantes para futuras pesquisas, especialmente considerando a crescente relevância das universidades e organizações estudantis como agentes de desenvolvimento econômico local.

Sistematizar e analisar um fenômeno organizacional relevante e único que é o MEJ foi um dos principais objetivos desse trabalho, mas é de suma importância que os estudos sejam continuados, especialmente nas demais perspectivas citadas pois somente através de uma abordagem multidimensional será possível compreender como o PE em Rede contribui para a formação de lideranças capazes de transformar o país em um Brasil Empreendedor, cumprindo a missão fundamental do Movimento Empresa Júnior.

REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, Ajay; GANS, Joshua; GOLDFARB, Avi. **Prediction machines: the simple economics of artificial intelligence**. Boston: Harvard Business Review Press, 2018.
- ANSOFF, H. Igor. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. **Business Horizons**, [s.l.], v. 57, n. 3, p. 311-317, 2014.
- BLANK, Steve. **The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win**. Foster City: Cafepress, 2005.
- BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, John (ed.). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Westport: Greenwood, 1986. p. 241-258.
- BRASIL. **Lei nº 13.267, de 6 de abril de 2016**. Dispõe sobre a criação e a organização das empresas juniores. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 7 abr. 2016.
- BRASIL JÚNIOR. **Definição de Conceitos**. Brasília: Brasil Júnior, 2017.
- BRASIL JÚNIOR. **Definição dos Clusteres**. Brasília: Brasil Júnior, 2017.
- BRASIL JÚNIOR. **Funil Colaborativo 2.0: Estrutura de Apoio**. Brasília: Brasil Júnior, 2024.
- BRASIL JÚNIOR. **Fundamentos de Cluster**. Brasília: Brasil Júnior, 2017.
- BRASIL JÚNIOR. **Fundamento de Cluster 4.0**. Brasília: Brasil Júnior, 2024.
- BRASIL JÚNIOR. **História do MEJ**. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/>. Acesso em: jun. 2025.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2010-2012**. Brasília: Brasil Júnior, 2011.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2013-2015: documento estratégico**. Brasília: Brasil Júnior, 2013.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2016-2018: documento estratégico**. Brasília: Brasil Júnior, 2016.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2019-2021: documento estratégico**. Brasília: Brasil Júnior, 2018.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2022-2024: documento estratégico**. Brasília: Brasil Júnior, 2021.
- BRASIL JÚNIOR. **Planejamento Estratégico da Rede 2025-2027: documento estratégico**. Brasília: Brasil Júnior, 2024.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de Legado**: relatório anual de informações e resultados. Brasília: Brasil Júnior, 2015.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de Legado**: relatório anual de informações e resultados. Brasília: Brasil Júnior, 2016.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de Legado**: relatório anual de informações e resultados. Brasília: Brasil Júnior, 2017.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de Legado**: relatório anual de informações e resultados. Brasília: Brasil Júnior, 2018.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de Legado**: relatório anual de informações e resultados. Brasília: Brasil Júnior, 2021.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório de Legado**: relatório anual de informações e resultados. Brasília: Brasil Júnior, 2023.

BRASIL JÚNIOR. **Vivência Empresarial**: documento de apoio para o empresário júnior. Brasília: Brasil Júnior, 2019.

BSD CONSULTING. **B Impact Assessment**: measuring a company's entire social and environmental performance. [S.l.]: B Lab, 2016.

CALEGARI, Diego. **Planejamento Estratégico em Rede**: fundamentos e aplicação no Movimento Empresa Júnior. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CAMPOS, Lucila Maria de Souza; REZENDE, Denis Alcides. Gestão de stakeholders: mapeamento e análise de atores em projetos de desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 87-104, 2016.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 20., 2000, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ABEPRO, 2000.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. **Harvard Business Review**, Boston, v. 96, n. 1, p. 108-116, jan./fev. 2018.

DISTRITO. **Mapa do Ecossistema de Inovação**: relatório 2021. São Paulo: Distrito, 2021.

DOERR, John. **Measure what matters**: how Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. New York: Portfolio, 2018.

EJFGV. *Sobre nós*. São Paulo: Empresa Júnior FGV, [2024?]. Disponível em: <https://ejfgv.com/sobre-nos/>. Acesso em: 14 jul. 2025.

ELKINGTON, John. **Cannibals with forks**: the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone, 1997.

ENDEAVOR BRASIL. **Índice de Cidades Empreendedoras**: mapeamento do ecossistema brasileiro. São Paulo: Endeavor, 2020.

ENDEAVOR BRASIL. **Relatório do Ecossistema de Startups**: panorama 2022. São Paulo: Endeavor, 2022.

ESSEC Business School. **Junior ESSEC Conseil**. Disponível em: <https://www.junioressec.com/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research Policy**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 78. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FRIEDMAN, Milton. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, New York, 13 set. 1970. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Acesso em: 26 jun. 2025.

HOBBSBAWM, Eric. **Era dos Extremos**: o breve século XX (1914–1991). São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD Contínua**: pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KILLING, Peter. **Must-win battles**: how to win them, again and again. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2006.

LANKES, R. David. **The atlas of new librarianship**. Cambridge: MIT Press, 2016.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**: reconceiving roles for planning, plans, planners. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOORE, James F. Predators and prey: a new ecology of competition. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 3, p. 75-86, maio/jun. 1993.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Mental health and COVID-19**: early evidence of the pandemic's impact. Geneva: WHO, 2022.

PETTIGREW, Andrew M. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 13, n. S2, p. 5-16, 1992.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**, Boston, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 26 jun. 2025.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

REDE TEKOKHA. **Marco lógico**: ferramenta de planejamento e avaliação de projetos sociais. São Paulo: Rede Tekoha, 2020.

RIES, Eric. **The lean startup**: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business, 2011.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. **Artificial intelligence**: a modern approach. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente**: contra o desperdício da experiência. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SCHARMER, Otto. **Theory U**: leading from the future as it emerges. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

VOX CAPITAL. **Relatório de Impacto**: metodologias de mensuração. São Paulo: Vox Capital, 2021.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, [s.l.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.