

6.02.01 - Administração - Administração de Empresas

CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA INOVAÇÃO: OUTPUTS DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS IMPLEMENTADAS NA ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS EMPRESÁRIOS DE FORTALEZA

Fátima Kattiana Coelho Gomes¹, Romualdo Ribeiro de Oliveira Neto², Thais B. Alencar³,
Laodicéia Amorim Weersma⁴.

1. Pós-Graduada em Gerência de Projetos - UNICHRISTUS
2. Bacharelado em Administração – UNICHRISTUS
3. Bacharelada em Administração – UNICHRISTUS
4. Doutoranda em Gestão e Inovação – Universidade de Coimbra, Portugal.

Resumo:

Diante da relevância do empreendedorismo e da inovação para o desenvolvimento das economias, há o crescente interesse dos jovens em compreender melhor o processo empreendedor. Com isso, este artigo tem como objetivo analisar a contribuição da gestão estratégica para a inovação, evidenciando os outputs das ferramentas gerenciais - Análise de Swot, Modelo Canvas e Mapa Estratégico - implementados na Associação de Jovens Empresários de Fortaleza (AJE). Para tanto, utiliza-se de pesquisa de natureza qualitativa, por meio de estudo de caso e pesquisa-ação. Os principais resultados revelam que as ferramentas gerenciais são plenamente aceitas pelos jovens líderes e empreendedores envolvidos com a entidade e que tem potencial para o alinhamento estratégico entre o time de líderes da associação, bem como o alinhamento com os demais *stakeholders*, possibilitando a ampliação dos resultados e da *performance* da associação.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gestão Estratégica; Inovação.

Apoio financeiro: Centro Universitário Christus; Associação de Jovens Empresários de Fortaleza.

Introdução:

A partir da dinamicidade dos mercados, as questões ligadas ao processo empreendedor e o imperativo da inovação tornam-se centrais para o desenvolvimento econômico. Kelley (2005) ilustra a complexidade do processo gerador de inovação, destacando que além da dimensão externa à organização, esse processo requer o envolvimento, conhecimento e conexões pessoais, estratégicas e tecnológicas. Do mesmo modo, segundo dados disponíveis no *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2016), percentual de pessoas que se direcionaram a realização de “um novo negócio” ou que deram início a ações que o envolvessem foi de 36%, com tendência de aumento na procura de empreendedores em busca de oportunidades.

Corroborando com essa perspectiva, Gomes et al (2014) compreende que o Brasil concentra a sua força empreendedora na juventude. Em 2012, cerca de 44% dos jovens entrevistados, informaram optar pela realização do sonho de se ter o próprio empreendimento, ao invés de se submeterem a uma carreira formal, já no ano de 2016, os potenciais empreendedores estão inseridos na faixa etária de 18 a 44 anos, sendo que, a faixa de 25 a 34 anos é composta pelos mais propensos a realidade da atividade empreendedora no país dentro dos próximos anos. É relevante informar que, no ano de 2016, houve um crescimento de 18% para 20% de brasileiros que englobam a faixa de 18 a 24 anos e que conseguiram abrir os seus próprios negócios (GEM, 2016).

Neste contexto, a presente pesquisa procurou inteirar-se sobre o crescimento dos jovens empresários no ambiente de mercado, de modo que este artigo busca analisar a contribuição da gestão estratégica para a inovação, evidenciando os outputs das ferramentas gerenciais - Análise de Swot, Modelo Canvas e Mapa Estratégico - implementados na Associação de Jovens Empresários de Fortaleza (AJE), diante dos desafios que essa Associação enfrenta na tarefa de estimular o envolvimento de seus associados.

Para tanto, utiliza-se de pesquisa de natureza qualitativa, por meio de estudo de caso e pesquisa-ação, em que um dos autores desse artigo é também um dos líderes estratégicos da associação. Ademais, a estrutura do artigo conta, além desta introdução, das seções de metodologia, resultados e discussão, conclusão e referências bibliográficas.

Metodologia:

Utilizou-se de pesquisa eminentemente qualitativa, conforme as orientações de Minayo (2008), no qual defende que o caráter qualitativo busca aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos, organizações em seu ambiente ou contexto social, interpretando-os segundo a perspectiva dos próprios sujeitos que participam da situação, sem se preocupar com representatividade numérica e/ou generalizações estatísticas.

Concomitante, pode-se dizer ainda que a pesquisa é de natureza descritiva, na qual buscou aprofundar as particularidades que envolvem o crescimento de jovens empresários no mercado e diante das estratégias

implementadas no contexto da AJE, descrevendo e relacionando os outputs das ferramentas gerenciais - Análise de Swot, Mapa Estratégico e Modelo Canvas, com os objetivos da instituição e a capacidade de produzir jovens líderes inovadores.

Diante desse entendimento, realizou-se o estudo de caso na AJE, sendo esta uma entidade apartidária e sem fins lucrativos que propaga a cultura empreendedora e incentiva o exercício da cidadania, sob o enfoque de contribuir para o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Ceará pela disseminação e fortalecimento da cultura empreendedora nos jovens. A coleta dos dados partiu tanto de observação participante em uma série de eventos promovidos pela AJE, bem como de aplicação de 20 roteiros de entrevista junto aos diversos associados e membro da associação, conduzidas por um dos pesquisadores responsáveis por este artigo e que também exerce papel de liderança na AJE, conduzindo o processo de planejamento estratégico da entidade.

E, seguindo as orientações de Baldissera (2001) e alinhado ao objetivo deste estudo, utilizou-se ainda da pesquisa-ação por ser indicada quando se busca estabelecer uma relação entre o conhecimento e ação, entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada e destes com a realidade, já que proporciona uma ampla e explícita interação entre os pesquisadores e envolvidos na pesquisa e que esta não se limita a uma forma de ação, mas pretende aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou nível de consciência das pessoas e grupos que participarem do processo, bem como, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas.

A configuração de pesquisa-ação dar-se, portanto, mediante a participação de um dos autores envolvidos no processo de desenvolvimento desse estudo, que também é membro dos processos estratégicos e de melhoria no desempenho da associação AJE. Assim, foram viabilizando tanto a coleta de dados secundários, bem como a realização de entrevistas e observação participante nos eventos promovidos pela associação, objeto de estudo.

Resultados e Discussão:

O CASO da Associação de Jovens Empresários de Fortaleza (AJE) desperta atenção por ser esta associação pioneira no movimento jovem empresarial. Foi fundada em 1989, com o objetivo de ser uma associação que preparasse os jovens empresários e sucessores do estado do Ceará, trabalhando a favor do desenvolvimento socioeconômico e da sustentabilidade empresarial cearense (DOURADO FILHO, 2015). A associação vem atuando pelo desenvolvimento dos jovens empreendedores, representando e formando opinião de novos associados acerca de assuntos relevantes para a sociedade e estimulando a formação de novas lideranças. Logo depois, fundou a nível estadual, a Federação das Associações dos Jovens Empresários do Estado do Ceará (FAJECE) e posteriormente em nível nacional, a Confederação Nacional dos Jovens Empresários (CONAJE, 2017), a qual hoje acumula mais de 33 mil jovens associados em 24 estados. É relevante informar que a associação tem como missão representar, integrar e inspirar os jovens empresários e suas organizações, com o intuito de fortalecer o ambiente empreendedor no Ceará, desenvolvendo novas lideranças e contribuindo para o crescimento do estado; sua visão tem como objetivo de até 2020, ser reconhecida no estado do Ceará, como a representação do jovem empresário cearense, através de forte articulação com o ecossistema empreendedor e grande capacidade de realização junto à sua rede de associados, além de seus valores consistirem em empreendedorismo, ética, espírito jovem, interdependência, pluralidade, patriotismo, transparência, colaborativíssimo, vanguarda.

A partir de entrevistas e da observação participante, obteve-se a Matriz de SWOT, uma ferramenta que de forma útil ajuda na análise dos fatores internos e externos para posterior delineamento de estratégias.

| | | |
|---------|---|---|
| Interno | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| | Sensibilização que os jovens causam nos empresários em potencial; Experiência acumulada; Elevada capacidade de articulação; Marca conceituada e respeitada; Prestígio da coordenação executiva. | Conflitos gerados pelo alto ego de grande parte dos empresários; Centralização das rotinas operacionais; Baixa capacidade financeira para as ações operacionais da associação; Moderado engajamento dos jovens associados; Pouca disponibilidade de tempo da coordenação executiva. |
| Externo | Oportunidades | Ameaças |
| | Ampliação da rede de contatos via projetos potenciais; Crescente número de jovens empresários; Globalização da informação; Aumento do número de associados; Temas emergentes que exigem novos conhecimentos dos jovens; Inovação. | Redução do protagonismo dos jovens em exercer a liderança e fomentar o empreendedorismo; Redução dos patrocínios das instituições parceiras; Criação da FIEC jovem; Elevado índice de inadimplência. |

Quando 1 – Matriz de Swot da AJE

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A partir da análise da Matriz de SWOT, identificou-se a necessidade de se desenvolver lideranças que perpetuem sobre as entidades de classe, de modo a visionar a formação de consciência coletiva nos futuros grandes *players* e sucessores, a fim de prepará-los para exercer a liderança frente seu segmento. Além disso, percebeu-se que devido ao nome consolidado, a AJE, traz consigo um grande poder de articulação, fazendo

com que os seus eventos sempre estejam compostos por grandes nomes do cenário empresarial cearense, diante disso, é sugerir que existe o potencial intrínseco para enfrentar o baixo engajamento dos jovens, através da oportunidade do elevado número de jovens empreendedores que constantemente tem aderido ao movimento devido seu grande potencial de transformação, comprovado pelo histórico da associação.










Somando-se a isto, desenvolve-se o Mapa Estratégico (Quadro 2), sustentado na percepção de que a AJE tem como objetivo formar lideranças, preparando futuros líderes que irão ocupar cargos relevantes nos diversos segmentos e mercados. Observou-se que a associação busca através do intercâmbio de experiências, da capacitação, do conhecimento e da possibilidade de novos cenários e da atuação junto a grandes associações e federações empresariais, desenvolver os jovens líderes, proporcionando capacitação para o enfrentamento de uma trajetória empresarial sucesso e a liderança patronal no desenvolvimento socioeconômico.

| | |
|--|--|
| Visão: Até 2020, ser reconhecida no estado do Ceará, como a representação do jovem empresário cearense, através de forte articulação com o ecossistema. | |
| Objetivos na perspectiva da sociedade e resultados | Ampliar rede de convênios; Aumentar o engajamento dos associados; Ampliar o número de associados; Aumentar o número de participantes por evento; Aumentar a exposição na mídia. |
| Objetivos na perspectiva do orçamento e planejamento | Aumentar a receita mensal de Patrocínio Institucional; Aumentar o valor da representatividade econômica da AJE; Aumentar captação de recursos por projeto; Reduzir custos. |
| Objetivos na perspectiva dos processos internos | Tangibilizar o conhecimento tácito dado pelos palestrantes convidados; Diminuir o Turnover da Coordenação Executiva; Ampliar a quantidade de eventos realizados; Ampliar a rede de parcerias institucionais; Implementação da Certificação de Qualidade - ISO. |
| Objetivos na perspectiva do aprendizado e inovação | Alcançar avaliação máxima nas pesquisas de satisfação de cada evento; Reciclar e atualizar os projetos da associação; Capacitar a Coordenação Executiva; Estudar cada crítica e sugestão apresentada pelos associados. |

Quadro 2: Mapa Estratégico da Associação de Jovens Empresário de Fortaleza (AJE)

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Não obstante aos novos desafios enfrentados pela AJE, percebe-se que as ferramentas gerenciais estimulam a reflexão sobre o empreendimento, evidenciando ainda a necessidade imperativa de inovação e delineamento do modelo de negócio proposto. Assim, buscou-se aplicar a ferramenta ora denominada de Modelo Canvas (Quadro 3). Essa técnica foi muito bem aceita por parte de todos os integrantes da associação por proporcionar o olhar conciso de sua entrega de valor e os caminhos para a inovação.

| Modelo Canvas de Negócio | | | | |
|---|--|--|---|---|
| Parceiros Chave  | Atividades Chave  | Proposta de Valor  | Rel. com o Cliente  | Segmento de Cliente:  |
| Quem são os parceiros chave? Entidades de Classe (FIEC, Fecomercio e CDL), Instituições de Fomento ao Empreendedorismo (Sebrae) | Quais atividades as proposições de valores requerem? Almoço Empresarial, Visita Técnica, Capacitação, Fórum de Jovens Lideranças, Café Político, Interaje... | Capacitar e Inspirar Jovens Empresários, para que sejam formados os líderes do amanhã. | Pessoal e personalizado, através da interação presencial nos eventos. | Para quem nós estamos criando nossos produtos? Para jovens, entre 18 e 35 anos, empreendedores ou sucessores |
| Quem são os fornecedores chave? Empresas de estrutura de evento e locação de espaço. (Instituições Parceiras) | Recursos Chave  | | Canais  | Quais são nossos clientes mais importantes? Jovens empresários que possuam grande potencial de impactar a sociedade e a economia através de sua atividade empresarial, sendo um grande formador de opiniao e desenvolvedor do nosso estado. |
| Quais recursos chaves são adquiridos dos parceiros? Alimentação, Gráfica, Espaço, Equipamento. | Quais recursos chaves as proposições de valores requerem? Jovens empresários, conteúdo de ponta e interação. | Estrutura de Custos  | | |
| Quais custos inerentes ao nosso modelo de trabalho são os mais caros? Estrutura de secretária e espaço físico. | | Fluxo de Receitas  | | |
| Quais recursos ou atividades são as mais caras? Os grandes eventos do ano, o Fórum, o Feirão do Imposto e as Missões. | | R\$90,00/Mês/Associado Contribuinte. | | |
| | | De que forma eles querem pagar? Parcelado no Cartão de Crédito ou via Boleto. | | |
| | | Como cada fluxo contribui para a receita global? Na verdade nossa receita maior é advinda do patrocínio institucional que recebemos de | | |

Quadro 3: Canvas da Associação de Jovens Empresário (AJE).

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Diante das informações evidenciadas, sugere-se a atenção da associação para a possibilidade de parcerias e alianças estratégicas, incluindo seu maior patrocinador atualmente, a Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), para desenvolver e ampliar seu relacionamento no intuito de se posicionar e inibir uma possível criação de outra instituição jovem, que seria abastecida financeiramente pela mesma instituição que apoia fortemente a AJE.

Pode-se dizer, então, da contribuição do Quadro Canvas por evidenciar a proposta de valor entregue pela AJE e mostrar com clareza o segmento de mercado em que está inserida, os fornecedores, as atividades chave, os clientes e, ainda, o fluxo de receitas e estrutura de custos para que os associados possam implementar ações estratégicas que lhes permitam inovar e gerar envolvimento, dando-lhes sustentabilidade.

Conclusões:

Considerando os resultados deste estudo que se propôs analisar a gestão estratégica para a inovação, evidenciando os outputs das ferramentas gerenciais - Análise de Swot, Modelo Canvas e Mapa Estratégico - implementados na Associação de Jovens Empresários (AJE), pode-se dizer que as ferramentas gerenciais são plenamente aceitas pelos jovens líderes e empreendedores envolvidos com a entidade e que tem potencial para o alinhamento estratégico entre o time de líderes da associação, bem como o alinhamento com os demais *stakeholders*, possibilitando a ampliação dos resultados e performance da associação.

Com isso, sugere-se como fonte de vantagem para a AJE a diferenciação, tendo como estratégia de negócio a base analítica, uma vez que permanece no mesmo mercado, optando ora por métodos de consolidação e ora busca intensamente ações prospectivas (inovadoras). A partir das ferramentas gerenciais foram identificados os fatores mais relevantes, para que assim, tenha-se uma forte base para o desenvolvimento e implementação do modelo de criação de valor e inovação, o que permitirá a associação sustentabilidade. Portanto, pode-se sugerir que o grau de engajamento, a capacitação e a formação dos representantes dos projetos da associação são essências para o desenvolvimento de uma liderança saudável, o que, conseqüentemente, trará impacto positivo sobre as operações da entidade. Ademais, traça-se, como pauta de estudos futuros, a utilização de ferramentas como o *Balanced Scorecard*, no sentido de permitir resultados mais mensuráveis com possibilidade de generalização dos achados aqui apresentados para as demais associações de jovens empresários existentes no Brasil.

Referências bibliográficas

ASSOCIAÇÃO DOS JOVENS EMPRESÁRIOS DE FORTALEZA (AJE). 2017. Disponível em:<<http://www.aje.com.br/>>. Acesso em: 12. dez. 2017.

BALDISSERA, Adelina. PESQUISA-AÇÃO: UMA METODOLOGIA DO “CONHECER” E DO “AGIR” COLETIVO. Sociedade em Debate, Pelotas, 7(2):5-25, Agosto/2001. Disponível em:<<http://revistas.ucpel.edu.br/index.php/rds/article/viewFile/570/510>>. Acesso em: 02.mar.2017.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS JOVENS EMPRESÁRIOS (CONAJE). **Perfil do Jovem empreendedor brasileiro.** Relatório executivo, 2016. Disponível em:<<http://conaje.com.br/wp-content/uploads/Relat%C3%B3rio-da-2%C2%AA-edici%C3%A7%C3%A3o-da-pesquisa.pdf>>. Acesso em: 30. set. 2017.

DOURADO FILHO. **AJE Fortaleza 25 Anos: História, conquistas e inovação.** Fortaleza: E2 Editora, 2015.

GOMES, D. C.; SILVA, L. A. F.; D'ANJOUR, M.F.; AÑEZ M.E.E. **EMPREENDEORISMO JOVEM: DA ESCOLA PARA O MERCADO DE TRABALHO. HOLOS**, [S.l.], v. 5, p. 333-343, nov. 2014. ISSN 1807-1600. Disponível em:<<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2220>>. Acesso em: 30. set. 2017.

JUSBRASIL. Entidade de classe. Disponível em:< <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/296162/entidade-de-classe>Global Ent repreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2016 \ Coord. Simara Mª de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em:<[Http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf)> Acesso em 02.mar.2018.

KELLEY, T. The Ten Faces of Innovation, IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization. 1 st Edition. New York: Doubleday, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez,1985.