

“Como uma pedra a rolar”: de ‘bico’ à profissionalização da GEOFORTES

“Like a rolling stone”: from ‘beak’ to the professionalization of GEOFORTES

Gustavo Passos Fortes
Diná Vieira de Matos
Maria Salete Batista Freitag

RESUMO

O presente caso conta a história da GeoFortes, uma empresa de consultoria ambiental e geológica. Objetiva colocar o discente como tomador de decisão em uma empresa do segmento ambiental. O empreendimento está em um momento de expansão e necessidade de profissionalizar o negócio, melhorando a comunicação e organização das atividades desenvolvidas pelos sócios. O caso é narrado de acordo com os dados coletados em entrevistas sobre a situação que a empresa vive. As situações vivenciadas pelos dirigentes, juntamente com as teorias relacionadas, servirão de base para a análise dos fatos, direcionando as possibilidades de solução do problema. A análise do caso contribuirá para que o aluno se aproxime de uma situação profissional e aplique os conceitos relacionados à profissionalização de uma pequena empresa, considerando as particularidades das MPEs e dos empreendedores. A principal contribuição prática do caso é servir e demonstrar uma possibilidade de atividade metodologia atividade em sala de aula nos cursos de gestão. O caso pode ser aplicado às disciplinas de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas nos cursos de graduação e pós-graduação.

Palavras-chaves: Profissionalização; Pequena Empresa; Empreendedorismo.

Recebido em: 17/11/2022
Aprovado em: 31/05/2023

ABSTRACT

This case tells the story of GeoFortes, an environmental and geological consulting firm. It aims to place the student as a decision maker in a company in the environmental segment. The enterprise is in a moment of expansion and the need to professionalize the business, improving the communication and organization of the activities developed by the partners. The case is narrated according to data collected in interviews about the situation the company is experiencing. The situations experienced by the leaders, together with the related theories, will serve as a basis for the analysis of the facts, directing the possibilities for solving the problem. The case analysis

Gustavo Passos Fortes 
gustavo.fortes@unifesspa.edu.br
Mestrado em Administração
Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Goiania / GO – Brasil

Diná Vieira de Matos 
dinavmattos@yahoo.com.br
Mestrado em Ciência da Propriedade Intelectual
Universidade Federal de Sergipe (UFS)
Goiania / GO – Brasil

Maria Salete Batista Freitag 
msalete@ufg.br
Doutorado em Educação
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)
Goiania / GO – Brasil

ABSTRACT will help the student to approach a professional situation and apply the concepts related to the professionalization of a small business, considering the particularities of MSEs and entrepreneurs. The case can be applied to Entrepreneurship and Small Business Management disciplines in undergraduate and graduate courses.

Keywords: Professionalization; Small business; Entrepreneurship.

1 Introdução

A história da Geofortes Consultoria é bastante similar à de muitas outras micro e pequenas empresas no Brasil. Em alguns casos, esses pequenos negócios iniciam por meio de uma paixão por uma ideia que se torna uma oportunidade. Já em outros, nascem também da necessidade de sobrevivência do empreendedor ou por uma alternativa ao emprego formal.

Nos últimos anos de faculdade, Fabrício, um estudante do curso de Geologia da Universidade Federal de Sergipe, envolvido em atividades de espeleologia (estudo das cavernas) e paleontologia (estudo de fósseis), descobre e aprende a utilizar *softwares* e ferramentas de geoprocessamento.

Em um final de semana, conversando com seu irmão, graduado em Administração, Fabrício comentou que estava muito insatisfeito com o valor da bolsa que ganhava: "Velho, esse dinheiro mal dá para pagar a cerveja, preciso arrumar alguma coisa para fazer uma renda extra".

Foi então que o seu irmão deu uma ideia: "Vou puxar sardinha pro meu lado, já pensou em empreender e usar seu conhecimento com os *softwares* e ferramentas de geoprocessamento para construir e elaborar mapas personalizados?".

Na hora Fabrício disse que não tinha nenhuma pretensão em empreender, mas que iria pensar sobre o assunto. Dias depois, ele resolveu falar para os amigos mais próximos que estava fazendo mapas personalizados voltados para atividades ambientais. Logo, graduandos, mestrandos, doutorandos e até professores começaram a procurá-lo pedindo ajuda não somente com a confecção de mapas, mas pedindo auxílio também em todo o processo de coleta de dados.

De início, apareceram pequenas solicitações, mas, aos poucos, a complexidade das demandas aumentou. Na medida em que há um avanço na quantidade

e complexidade das demandas, Fabrício fica inseguro sobre como prosseguir e reflete: devo continuar atendendo breves demandas sozinho ou buscar alternativas para profissionalização e ampliação dos trabalhos como um negócio?

2. Iniciando o Negócio

A ideia inicial de Fabrício seria aproveitar seu conhecimento e facilidade com o uso de *softwares* de geoprocessamento, utilizando geotecnologias para soluções em confecções de mapas geológicos para o público acadêmico (graduandos, mestrandos, doutorandos, professores e pesquisadores). Além disso, sua experiência em campo com espeleologia e paleontologia facilitava seu *network* e entendimento de nuances da área. Seguindo essa ideia, poderiam ser oferecidos outros serviços e cursos que, de fato, foram prestados no futuro.

A confecção de mapas utilizava-se dos *softwares* QGis e ArcGis, que permitem a visualização, edição e análise de dados em formato de mapas, com várias camadas, usando diferentes projeções, podendo ser montados em diferentes formatos e para diferentes usos. Os usos na área ambiental (biologia, ecologia, florestal, agronomia e afins) eram os mais recorrentes.

Os serviços de consultoria consistiam em auxílio com coleta de dados de campo em áreas de mata e organização desses dados para melhor apresentação. Essas pequenas consultorias abriram possibilidades para serviços mais complexos.

Com a demanda crescente por auxílio e confecção de mapas, Fabrício identifica como oportunidade a possibilidade de ministrar cursos e oficinas sobre o uso de *softwares* de geoprocessamento que são utilizados em suas consultorias. Os primeiros clientes dos cursos foram seus próprios colegas de sala, alguns clientes pesquisadores e até mesmo seus professores.

Com o sucesso desses cursos, ele começa a contar com o apoio de entidades estudantis e empresas de consultoria ambiental, os cursos se tornam cada vez mais frequentes e seu nome se torna cada vez mais conhecido na comunidade universitária.

Com sua aproximação em projetos no SEBRAE e orientações de amigos, começa realmente a enxergar a ideia como um negócio. Uma possibilidade real

de fazer como profissão aquilo que era somente um bico, um meio para conseguir mais cerveja no fim de semana. Fabrício, então, elabora sua primeira identidade visual, uma logomarca que reflete sua identidade como instrutor e consultor de geoprocessamento, e é nesse momento que nasce a Geosig, primeiro nome fantasia da empresa.

Figura 1. Logomarca GeoSIG.



Fonte: GEOFORTES (2022).

3 Seguindo a Caminhada, Rumo à profissionalização

A recém-criada Geosig seguia, então, com sua agenda de cursos de geoprocessamento e pequenas consultorias que sustentavam e destacavam a imagem de Fabrício como uma referência no geoprocessamento na Universidade Federal de Sergipe.

Visando adentrar o mercado em outras universidades da região, a Geosig concorreu e foi aprovada no processo de pré-incubação para a incubadora do ITEC da Universidade Tiradentes, a maior universidade privada do estado de Sergipe. Além de possibilitar a atuação em mais uma universidade, essa decisão trouxe a oportunidade de novas parcerias, auxílio gerencial, estrutura física e, principalmente, motivou pensar sobre seu modelo de negócio, sua proposta de valor e compreender a Geosig como uma *Start-Up* com potencial de inovação em um ambiente universitário.

A inovação destacada no processo de incubação foi principalmente a metodologia inovadora de ensino de *softwares* tão específicos, bem como a confecção de ferramentas de coleta de dados de campo feita com recursos improvisados e conseguidos com parceiros de projetos e cursos.

Com a necessidade de se organizar para projetos maiores, bem como dar conta de ministrar ainda mais cursos, Fabrício une-se a um amigo de Faculdade, antigo aluno e agora parceiro em projetos de pequeno porte. Fabrício e esse amigo, agora sócios, empreendem em uma força-tarefa para prospectar novos projetos, mas sem sucesso. A sustentabilidade da empresa ainda é somente nos cursos e pautada, sobretudo, no nome de Fabrício no assunto de geoprocessamento em Aracaju e região.

4 Uma Nova GEOSIG

Em 2018, surge a oportunidade de mais uma união de sociedade. Sara, uma geógrafa, antiga aluna, cliente e parceira de serviços de Fabrício, torna-se a principal pessoa de prospecção de serviços. No entanto, nesse momento, Sara ainda era funcionária de um órgão ambiental do estado que mediava os serviços da GeoSig. Com claros conflitos de interesse e verificando oportunidades de crescimento na GeoSig, Sara decide pedir demissão e se unir formalmente com Fabrício e o outro sócio, ocupando a função de sócia administradora, levando todo o seu *network* e parcerias construídas em anos de atuação como analista ambiental.

Neste momento de expansão, a Geosig possui 3 sócios e nenhum funcionário. Os sócios trabalhavam sem divisão clara de tarefas, com foco claro somente em prospecção de projetos, organização de cursos e operação dos projetos contratados. A gestão não era uma preocupação nesse momento, mas a sinergia entre os sócios era evidente. Destaca-se que um dos sócios era um ótimo técnico que fazia a diferença nos trabalhos de campo e projetos ambientais; Fabrício era um bom negociador e, com seu nome, trazia credibilidade e novos projetos; já Sara, com seu relacionamento interpessoal, *network* e carisma, conseguia trazer inúmeros e novos projetos para a Geosig.

Essa união é marcada por dois grandes momentos. Um deles refere-se ao primeiro projeto vendido com valor acima de R\$ 100 mil, elevando a empresa para

outro patamar de faturamento e necessidades fiscais. Tal projeto foi um EIA/RIMA que demandou um esforço inédito da equipe, pois, apesar de experiência e vivência em projetos de geoprocessamento, nesse serviço ainda eram iniciantes. Outro marco foi relacionado à mudança de nome e de marca da empresa. A marca GeoSig já era bastante conhecida, mas por querer economizar alguns trocados, Fabrício decidiu não registrar a marca, perdendo o direito à exclusividade de uso do nome e da logo da empresa. Algum outro concorrente foi mais esperto e registrou a marca GeoSig e exigiu que Fabrício mudasse toda sua identidade visual e nome empresarial.

Faltava alguém com uma visão de negócios que enxergasse a Geosig como uma empresa que precisa de organização. Os sócios, muito ligados à área técnica, não enxergavam os projetos como uma empresa lucrativa. Ainda era apenas um complemento de renda para todos. O dinheiro até chegava, mas por falta de organização os projetos possibilitavam poucos lucros e, às vezes, só dívidas e conflitos com parceiros.

Que momento difícil! Fabrício, Sara e o sócio, em uma reunião, conversam e chegam à conclusão de que é preciso mudar: "Precisamos de um novo nome para a empresa, não podemos perder todo o espaço que já construímos aqui em Aracaju. Precisamos de um nome e uma cara nova, um nome forte e que represente a nossa empresa." Assim nasceu a GeoFortes, associando o Geo da Geologia e o Fortes, sobrenome do sócio fundador.

Figura 2. Marca GEOFORTES



Fonte: GEOFORTES (2022).

5 NOVA EMPRESA NOVOS DESAFIOS

Ainda em 2018, em meio à tanta mudança na empresa, por motivos pessoais, Fabrício decide mudar-se, com a família, para Uberaba/MG. No início, essa decisão foi bem difícil, mas logo o empreendedor a utilizou como uma oportunidade de alavancar a atuação da GeoFortes para outras regiões do Brasil. Foi acertado que Sara e o outro sócio continuariam em Aracaju e seriam os responsáveis pelo atendimento aos clientes da região.

Em Minas Gerais, Fabrício utilizou o seu *network* e entrou em contato com várias empresas da região, conseguindo fechar algumas parcerias. No ano seguinte, credenciou-se para ser instrutor do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o que dinamizou contatos, trouxe novas parcerias e novos projetos, inclusive com os seus alunos. As capacitações e a metodologia ofertadas pelo SENAR possibilitaram que Fabrício melhorasse como professor, instrutor e, assim, incrementasse seus cursos e didática na GeoFortes.

Em Aracaju, Sara e o outro sócio fecham parcerias fortes na cidade com convênios fixos de cursos periódicos com empresas como Deso, Chesf, Conselho de Engenharia e Associação de Engenharia.

Ainda em Aracaju, a empresa passa por um novo processo de incubação no Parque Tecnológico do estado, vinculado à Universidade Federal de Sergipe. Esse foi um excelente momento para incorporar metodologias próprias aos cursos e ter auxílio prático na gestão, uma vez que nenhum dos sócios é da área de Administração.

De 2018 a 2020, a empresa segue nesse contexto de crescimento, prospectando projetos cada vez mais complexos e lucrativos, ministrando cursos semanais. A empresa continuou atuando em duas frentes de trabalho: uma em Aracaju, outra em Uberaba, além de projetos simultâneos em várias regiões do Brasil. Foram feitos grandes investimentos que endividaram a empresa, como o investimento no porto de extração de areia.

Em meados de 2020, houve uma nova mudança na empresa com a saída de um dos sócios. No mesmo dia, Sara liga para Fabrício e desabafa: "Estou trabalhando muito aqui em Aracaju, com muitas demandas para resolver, mas tenho certo receio de tomar as decisões, pois ainda não me sinto preparada como gestora.

Também penso que precisamos melhorar a nossa comunicação e organizar melhor as atividades que desenvolvemos, mas não faço ideia de como fazer isso."

Dias depois, conversando com o seu irmão, Fabrício diz que está complicado conciliar vida pessoal e profissional, pois está viajando muito e se dedicando à prospecção de projetos, atividades de gestão, operação das atividades, escrita de relatórios e todas as atividades da empresa.

"Estou com problemas de saúde, mas não tenho tempo nem para me cuidar, não posso me afastar por nenhum momento da empresa, senão a coisa não anda! Agora, em 2021, os cursos estão voltando para o presencial com muita demanda represada por causa da pandemia. Estou no limite! Coloquei minha esposa para ajudar no suporte jurídico e contratei um estagiário, mas ainda está bem complicado. Realmente não sei o que fazer".

O irmão, muito atento, pondera: "Fabrício, sua empresa está crescendo cada vez mais, sua equipe está reduzida, tudo que você fez relacionado à gestão não foi suficiente, gerou conflitos, prejuízos e muita dor de cabeça. Realmente chegou a hora de você começar a pensar a gestão de sua empresa de uma forma profissional. Sua empresa tem tudo para ganhar altos voos, mas não sozinho, não sem ajuda, não sem profissionalizar a empresa".

Em 2021, os dirigentes da empresa GeoFortes, realmente sem saber mais o que fazer, chegam ao consenso de que precisam tomar decisões importantes para o futuro da empresa. Sara e Fabrício têm o desafio de reformular a gestão da empresa de maneira que minimize a sobrecarga de funções e acúmulo de atividades. Acrescente-se a isso que os sócios residem em estados diferentes e nenhum deles possui formação ou experiência gerencial.

Diante desse cenário, Sara e Fabrício refletem sobre planos para reformular a gestão da empresa. No entanto, o dilema principal permanece: diminuir o ritmo de trabalho e focar no que mais conseguem fazer, aproveitando a credibilidade da marca, ou buscar estruturar o negócio com uma gestão profissional?

6 Informações Complementares

Sobre a Geofortes

Empresa (nome fantasia): Geofortes

Razão Social: GEOFORTES CONSULTORIA EM GEOLOGIA E MEIO AMBIENTE LTDA

Sócios: Fabrício – Graduado em Geologia; Sara – Graduada em Geografia/Mestra em Desenvolvimento e Meio Ambiente.

O **objetivo** principal da empresa é a busca de soluções ambientais, aliando técnica e práticas inovadoras que contribuam para a adequação e melhorias das empresas e atividades nos processos produtivos em conformidade com a sustentabilidade, priorizando a qualidade dos serviços prestados.

Missão: Atender nossos clientes com transparência, buscando soluções ambientais adequadas aos tipos de empreendimentos, de forma prática e confiável, relacionando as intervenções ambientais com a natureza econômica da atividade.

Visão: Satisfazer nossos clientes com nossos produtos e serviços. Incorporar nas nossas consultorias técnicas inovadoras, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental. Ofertar cursos de capacitação sempre direcionados a atender às exigências e necessidades do mercado de trabalho. Estimular nos nossos colaboradores a busca contínua pelo aperfeiçoamento profissional.

Valores: Transparência; Qualidade dos produtos; Ética e profissionalismo; Respeito às pessoas e ao meio ambiente; Sustentabilidade Ambiental, Econômica e Social.

Quadro 1. Cursos e Serviços da GEOFORTES.

Serviços	
Portfólio	Descrição
Geofísica	Prospecção geofísica; Laudo geotécnico.
Ambiental	Licenciamento Ambiental (LP, LI, LO, LRO, LS, CDL, AA, dentre outros); Estudos ambientais (EIA/RIMA; RCA; PCA, EIV/RIV, dentre outros); Diagnóstico do meio físico, biótico e socioeconômico; Instalação de poços de monitoramento; Cadastro Ambiental Rural (CAR); Plano de Recuperação de Áreas Degradadas – PRAD; Inventário florestal e faunístico.
Topografia	Georreferenciamento de imóveis rurais; Topografia para mineração; Regularização fundiária; Cálculo de vazão; Perícia técnica.
Recursos Hídricos	Caracterização e delimitação de bacias hidrográficas; Outorga de águas e locação de poço artesiano; Teste de bombeamento;
Geotecnologia	Mapeamento de áreas de risco; Modelo de elevação do terreno; Mapeamento com drones e vants.
Mineração	Licenciamento/Regularização na ANM; Plano de lavra e pesquisa; Sondagem; Prospecção geofísica/geoquímica.
Arqueologia	Diagnóstico arqueológico; Prospecção e resgate arqueológico; Educação patrimonial.
Espeleologia	Grau de relevância; Topografia de caverna; Caracterização do modelado cárstico.
Principais Cursos	
Power Bi	Fornece visualizações interativas e recursos de <i>business intelligence</i> com uma interface simples para que os usuários finais criem os seus próprios relatórios e <i>dashboards</i> . Curso interdisciplinar e prático, direcionado para profissionais e estudantes que atuam na área ambiental ou que desejam atuar.
Curso de Recuperação de Áreas Degradadas	No curso são apresentadas as metodologias necessárias para diferentes tipos de Recuperação de Áreas Degradadas (RAD).

Curso de Drone

Do plano de voo à aplicação das imagens em análise ambiental. Ensina pilotar, georreferenciar e criar mapas temáticos das áreas ambiental, agrícola, urbanística e outras, com o uso de drones. Realizado com teoria específica e prática com pilotagem do drone e manipulação das imagens de satélite coletadas.

Curso de Arcgis

Técnicas do geoprocessamento com o *software* ARCGIS. O uso do *software* na confecção de mapas constitui-se como uma ferramenta diferenciada nos trabalhos. As geotecnologias tornam os trabalhos mais qualitativos e os objetos analisados mais consistentes.

Curso de Licenciamento Ambiental

Com enfoque na Lei Estadual 8.497/2018, o curso tem como finalidade repassar conhecimentos de como é realizado o licenciamento; os tipos de licenciamento; os estudos ambientais necessários; como realizar a fiscalização ambiental, os enquadramentos dos empreendimentos no licenciamento ambiental; e as mudanças decorrentes da nova lei da Administração Estadual de Meio Ambiente – ADEMA; entre outros conteúdos.

Curso de Outorga Hídrica

Importância da outorga como instrumento de regulação e controle do uso da água e preservação do recurso. Diferentes tipos de OUTORGA HÍDRICA. Os procedimentos necessários para emissão da outorga, desde a fase de captação até o trâmite administrativo no órgão correlato.

Fonte: Site GEOFORTES (2022).

Notas de Ensino

1 POSICIONAMENTO

Recomenda-se a aplicação do caso na graduação, em Administração; e na pós-graduação lato sensu, presencial ou remoto, nas disciplinas de Gestão de Micro e Pequenas Empresas, Empreendedorismo e Consultoria Empresarial. O caso se propõe a analisar a trajetória de criação, desenvolvimento, crescimento e profissionalização de uma pequena empresa do setor ambiental. Nessa análise, bus-

ca-se fazer com que os alunos reflitam sobre os aspectos do processo empreendedor, considerando o papel das características pessoais do empreendedor na dinâmica de uma pequena empresa. Essa análise considera a trajetória da empresa, por meio das escolhas e desafios do empreendedor fundador e sua sócia recente, buscando refletir sobre caminhos e possibilidades de profissionalização gerencial como fator principal para o crescimento empresarial. Podem ser explorados temas como processo empreendedor, experiência de incubação, crescimento de micro e pequenas empresas e, principalmente, profissionalização de micro e pequenas empresas.

2 FONTES DE DADOS E MÉTODO DE COLETA

As fontes de dados se basearam em entrevistas com os sócios da empresa, conversas informais do dia a dia, trocas de mensagens em aplicativos de texto e observação participante. A coleta de dados foi facilitada pelo parentesco dos autores com o empreendedor do caso. As fontes secundárias foram o acompanhamento das redes sociais da empresa e manuais e folders de divulgação de cursos e serviços da empresa. Foram, também, utilizados livros e pesquisas sobre os temas do processo empreendedor (BARON; SHANE, 2007), especificidades das micro e pequenas empresas ou tese da especificidade gerencial (LEONE, 1999; JULIEN, 2013) e profissionalização de micro e pequenas empresas (LONGNEKER, 2007).

3 OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

O caso busca desenvolver nos alunos reflexões da prática de uma empresa real, trazendo a temática sobre a profissionalização de pequenas empresas como elemento para o crescimento empresarial. Para ajudar a debater esse assunto, podem ser levantadas outras temáticas, tais como: processo empreendedor, características próprias das micro e pequenas empresas, tese da especificidade gerencial, pequena empresa como reflexo do seu empreendedor, profissionalização e crescimento de micro e pequenas empresas.

O objetivo geral de aprendizagem é debater o processo de profissionalização de uma pequena empresa, considerando o processo empreendedor e as dinâmicas específicas da realidade das micro e pequenas empresas.

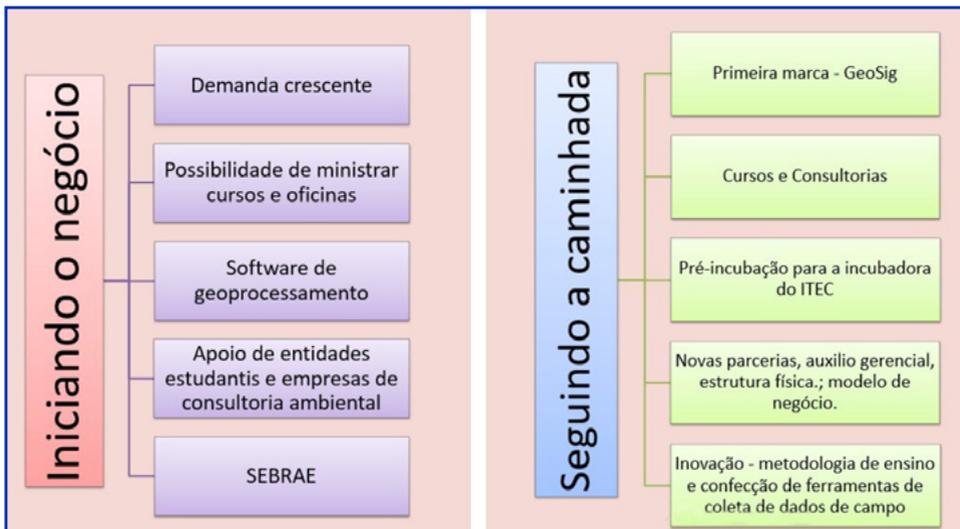
4 ANÁLISE DO CASO E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Com o caso da GeoFortes, os alunos podem se identificar com as situações vivenciadas pelos empreendedores e perceber os desafios da profissionalização de forma prática e real. Para facilitar a discussão do processo de profissionalização de pequenas empresas, podemos identificar as etapas do processo empreendedor e verificar o papel do empreendedor na dinâmica de uma pequena ou microempresa. Dessa forma, é possível discutir e ilustrar as principais especificidades dessas empresas, considerando que a empresa é, em geral, o reflexo de seu empreendedor (JULIEN, 2013).

Os alunos devem refletir sobre toda a narrativa da história da empresa e se colocar na posição dos gestores na tomada de decisão e construção de estratégias para o crescimento da empresa. Devem considerar as condições da vida pessoal dos sócios, visibilidade da marca da empresa, alcance de demanda da empresa e outros fatores que podem impactar no processo de profissionalização.

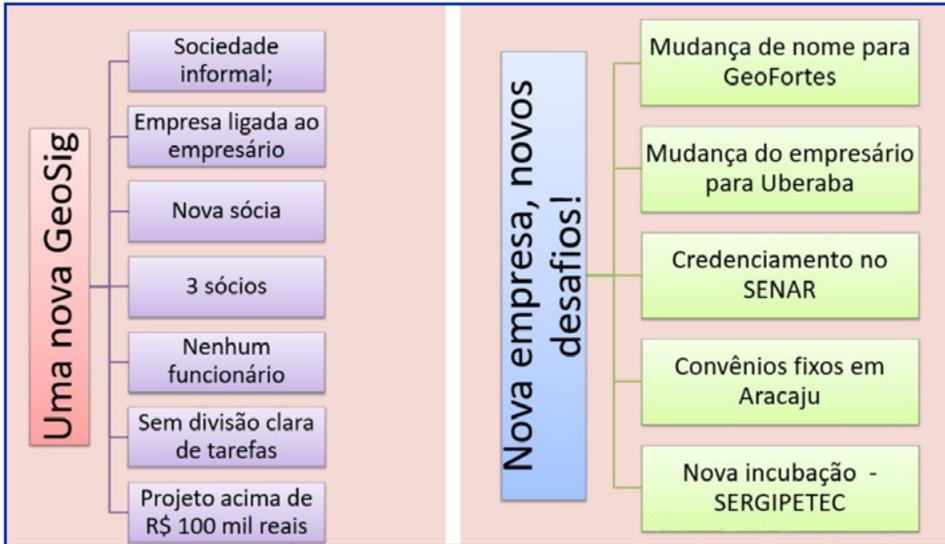
Para auxiliar, as figuras 3 e 4 apresentam um resumo sobre o contexto do caso, podendo ser apresentadas pelo professor ou servindo de roteiro para a condução da discussão.

Figura 3 Contexto do Caso (primeira parte)



Fonte: elaborada pelos autores (2022).

Figura 4 Contexto do Caso (segunda parte)



Fonte: elaborada pelos autores (2022).

O professor pode seguir a ordem sugerida das questões, com a aplicação do seguinte encadeamento lógico: a) elementos do comportamento e processo empreendedor; b) característica própria da dinâmica de uma micro ou pequena empresa; c) empresa como reflexo de seu(s) empreendedor(es); d) fatores positivos e negativos de uma pequena empresa; e) processo e caminhos para a profissionalização de pequenas empresas. A seguir, as perguntas sugeridas para o caso.

Questão 1: Descreva os elementos da história de Fabrício que o caracterizam como empreendedor. Quais elementos caracterizam a Sara como empreendedora?

Uma opção para responder e debater essa questão é o professor se basear em Baron e Shane (2007), conduzindo a discussão por meio da identificação dos comportamentos empreendedores de McClelland (1972), considerando os argumentos de Fillion (1999) e as etapas do processo empreendedor de diferentes modelos da literatura (MOROZ; HINDLE, 2012). Para ajudar a conduzir o debate sobre o processo empreendedor, sugere-se a utilização do

capítulo 2 de Dornelas (2012), aplicando os elementos de modelos teóricos da literatura sobre o processo empreendedor de Moore (1986), Hisrich (2014), Timmons (1994) ou Sarasvathy (2001).

Por fim, o aluno deve refletir e avaliar criticamente os elementos da narrativa empreendedora da história da GeoFortes. Espera-se que o fechamento da questão envolva um exercício reflexivo sobre os elementos empreendedores nos sócios que facilitam ou dificultam a profissionalização da empresa.

Questão 2: Quais os principais elementos que caracterizam a GeoFortes como uma pequena empresa?

Para a resolução dessa questão, o professor pode conduzir a discussão com a construção de uma lista das principais características das micro e pequenas empresas. Nessa listagem, sugere-se identificar na narrativa do caso os elementos das pequenas empresas, tais como: o empreendedor "faz tudo", falta de recursos para atender em larga escala, gestão mais centralizadora, informalidade nas relações de trabalho, quantidade de colaboradores, marca da empresa como reflexo do seu empreendedor e outros elementos que podem ser destacados. O texto de Araújo, Silva e Silva (2018) apresenta e sintetiza muitos dos elementos das pequenas empresas descritos na literatura.

Para auxiliar no debate dessa questão, sugere-se utilizar o texto de Leone (1999), que destaca as principais especificidades e caracteriza o que de fato são pequenas empresas. Além disso, sugere-se destacar que as pequenas empresas não são grandes empresas em miniatura, possuindo características próprias, o que dificulta tratá-las com homogeneidade (COOPER, 1981). Assim, a tese da especificidade gerencial pode demonstrar que não há característica comum a todas as pequenas empresas (JULIEN, 2013).

Questão 3: Quais comportamentos de Fabrício e de Sara podem ser percebidos em sua maneira de gestão e, como isso, refletem na identidade da GeoFortes? Quais as falhas na forma de gerir dos sócios?

Para a resolução dessa questão, o professor deve conduzir a discussão destacando que uma pequena empresa é o reflexo do seu empreendedor, pos-

suindo uma gestão informal e identidade visual e estratégica que reflete o empreendedor/fundador em sua forma de ser (MUZZIO, 2013). Para facilitar o debate, o professor pode utilizar os argumentos do texto de Muzzio (2012, 2013) no qual destaca-se que os comportamentos do empreendedor fundador, sejam os positivos ou os negativos, influenciam todas as características da empresa e como ela será vista interna e externamente. Para o autor, isso ocorre devido à dificuldade de profissionalização, formalidades nas relações de trabalho, divisões claras de tarefas e influência dos tomadores de decisão no operacional da empresa.

Para complementar, o texto de Leone (1999) auxilia com elementos que podem ser destacados no caso, contribuindo na construção de argumentos práticos que reforcem a importância de enxergar a pequena empresa como reflexo de seu empreendedor.

Questão 4: Como são as relações profissionais na GeoFortes? Aponte possíveis pontos positivos e negativos dessas relações com os clientes, parceiros, fornecedores etc.

No debate dessa questão, deve-se abordar novamente as características das micro e pequenas empresas, principalmente no que se refere às especificidades organizacionais de relações não formalizadas (LEONE, 1999; JULIEN, 2013). O professor deve destacar os pontos positivos das relações não formalizadas, tais como a flexibilidade, agilidade na tomada de decisão e a proximidade pessoal de amizade com parceiros, clientes e fornecedores, mas deve também destacar os pontos negativos de uma relação de trabalho informal, tais como: informações imprecisas, controle gerencial, sobrecarga de trabalho e centralização das decisões.

Questão 5: A partir do relato do caso, qual decisão deve ser tomada na atual circunstância? O que é necessário para possibilitar essa realidade?

Nessa última questão, o professor deve debater e listar possíveis soluções para profissionalizar a empresa. Sugere-se introduzir o dilema do caso e debater as soluções propostas pelos alunos. Em algum momento, o professor pode sugerir possíveis caminhos e trazer para a análise no grande grupo.

Essas sugestões do professor podem ser baseadas no conteúdo do capítulo 18 do livro *Administração de Pequenas Empresas*, de Longneker et al. (2007). Sugere-se complementar com os argumentos dos textos de Muzzio (2012, 2013) para explicitar necessidades práticas no processo de profissionalização, inserindo também a proximidade da gestão de pequenas empresas com a temática das empresas familiares. Alguns pontos que podem ser considerados nesse debate são: papel de liderança exercido pelo empreendedor; características diferenciadas da gestão das pequenas empresas; tarefas gerenciais dos empreendedores; problemas e pressões no processo de profissionalização; assistências gerenciais externas.

5 Processo de Ensino

Para a aplicação do caso de ensino em sala de aula, recomenda-se ao professor uma etapa inicial de planejamento. Assim, o professor deve analisar o caso com atenção e identificar possíveis temas a serem tratados na aula, considerando as sugestões propostas nestas notas de ensino, ou poderá criar e adaptar outras questões que possam ser pertinentes ao seu perfil de ensino, conteúdos ministrados e ementa específica da disciplina. Nesse momento, sugere-se o preparo para adequar o tempo e assuntos debatidos ao tempo disponível de aula. Em alguns casos, será preciso resumir as questões de debate; já em outros, será possível estender o tempo e análise do caso.

O professor deve enviar o caso com antecedência de uma semana aos alunos, visto a necessidade de leitura prévia. Por opção do professor, pode ser interessante o envio das questões de debate para que os alunos possam já se preparar e chegar com algumas reflexões iniciais. Independente do envio prévio das questões, sugere-se que o primeiro momento da aula seja destinado à discussão em minigrupos para que os alunos passem juntos elaborar possíveis respostas às questões.

Como sugestão, para aula uma de 2 horas (100 min) a aula pode ser dividida em 4 momentos distintos:

Debate em minigrupos: como sugestão, a turma pode ser dividida em 5 grupos, e cada grupo ficará responsável por elaborar uma resposta escrita para uma das questões propostas. Ao final da aula, deverá ser entregue uma resposta e análise sobre a questão em até 1 página. A depender do tempo disponível, esse momento poderá ser de 20 a 30 minutos, convocando os alunos ao debate no grande grupo (20 min).

Debate inicial no grande grupo: com toda a turma reunida, o professor deve iniciar a condução do debate do caso. Nesse momento, um ou dois alunos serão sorteados para iniciar o debate e apresentar e contar a história do caso. Algumas considerações podem ser destacadas pelos demais alunos e anotadas pelo professor. Ao final desse momento, o professor relata alguns pontos deixados de lado e pode seguir para o próximo momento, lançando as questões propostas em ordem (15 min).

Resolução das questões propostas: a seguir, o professor introduz e lança cada uma das questões e, juntos, vão debatendo as possíveis respostas. O grupo responsável pela questão deve iniciar o debate e apresentar uma síntese do que analisaram no momento de minigrupos. Os demais alunos são encorajados a contribuir e o professor conduz ao conteúdo de cada questão (45 min).

Fechamento do caso: nesse último momento, o professor deve conduzir o debate especificamente sobre o dilema no caso. Com esse debate, devem levantar possíveis soluções e estratégias para a profissionalização da empresa do caso. Aqui o professor pode destacar algumas estratégias e conduzir para possibilidades e dificuldades nesse processo. Ao final, os alunos devem tentar chegar a um consenso sobre quais estratégias podem ser adotadas (20 min).

Para auxiliar o professor no debate sobre o dilema do caso, a figura 5 apresenta os principais pontos a serem discutidos.

Figura 5. Síntese do dilema do caso.



Fonte: Elaborada pelos autores (2022).

Os atributos de avaliação podem ser: (a) parecer técnico em grupo e (b) participação no debate do grande grupo, podendo o professor atribuir pesos para cada atividade.

Referências

- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.
- COOPER, A. C. Strategic management: new ventures and small business. **Long Range Planning**, v. 14, n. 5, p. 39-45, 1981.
- DORNELAS, J. C. S. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 2, p. 5-28, 1999.
- GONÇALVES-ARAÚJO, J.; BARBOSA-DA SILVA, L. V.; CARDOSO-DA SILVA, M. E. D. P. Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. **Estudios Gerenciales**, v. 34, n. 149, p. 457-468, 2018.

- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- JULIEN, P. A. **O Estado da arte da Pequena e Média Empresa fundamentos e desafios**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2013.
- LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E. **Administração de Pequenas Empresas**. 13ª Ed. São Paulo: Thomson, 2007.
- MCCLELLAND, D. C. **A sociedade Competitiva**; realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.
- MOORE, C. F. Understanding Entrepreneurial Behavior: A Definition and Model. In: Academy of Management Proceedings. **Academy of Management**, 1986.
- MOROZ, P. W.; HINDLE, K. Entrepreneurship as a process: Toward harmonizing multiple perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 781-818. 2012.
- MUZZIO, H. Racionalidades em Jogo em um Processo de Profissionalização Organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, 2012.
- MUZZIO, H. Consolidação da profissionalização da empresa familiar e o do fundador: concepções teóricas e propostas práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013.
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263. 2001.
- TIMMONS, J. A. **New Venture creation: entrepreneurship for the 21º Century**. New York: Irwin, 1999.