



<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.843>

E SE A VIDA TE DESSE LIMÕES, O QUE VOCÊ FARIA?

Recebido: 08/02/2018

Aceptado: 17/06/2018

¹ **Fernanda Paula Arantes**

² **Daniel do Prado Pagotto**

³ **Maria Salete Batista
Freitag**

RESUMO

Fundador de um clube de empreendedorismo universitário, inspirado por modelos estrangeiros, Guilherme superou diversos desafios em prol de fortalecer um empreendimento e sua marca. Juntamente com seus sócios, o jovem, que possui experiência em *startup*, priorizou a diversidade no momento de recrutar os primeiros membros do clube. Contudo, esse elemento revelou-se complexo em termos de gestão e trouxe algumas surpresas desagradáveis, ocasionando a dissolução da primeira equipe. Resiliente e com experiência no assunto, ainda que jovem, o empreendedor conseguiu formar uma nova equipe e encontra-se com novos projetos em vista para o clube de empreendedorismo. Amparado pelos aprendizados decorrentes dos erros do passado, os quais Guilherme deseja evitar que ocorram novamente e movido por novos planos, o jovem encontra-se diante daquele que talvez seja o seu maior desafio até o momento: conduzir o processo de sucessão sem que o clube se desfaça. Os dados para a elaboração do caso foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e documentos do clube.

Palavras-chave: Clube de Empreendedorismo. Comportamento Organizacional. Sucessão. Universidade. Caso de Ensino.

¹Mestra em Administração pela Universidade Federal de Goiás – UFG, Goiânia, (Brasil). E-mail: arantes.fp@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4751-1911>

²Mestre em Administração pela Universidade Federal de Goiás – UFG, Goiânia, (Brasil). E-mail: danielppagotto@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6791-9511>

³Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal, (Brasil). E-mail: saleteufg@gmail.com ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6993-1685>



IF LIFE GIVES YOU LEMONS, WHAT WOULD YOU DO?

ABSTRACT

Founder of a university entrepreneurship club, inspired by foreign models, Guilherme has overcome several challenges in order to strengthen an enterprise and its brand. Together with his partners, the young man, who has experience in startup, prioritized diversity when recruiting the first members of the club. However, this element proved to be complex in terms of management and brought some unpleasant surprises, leading to the dissolution of the first team. Resilient and experienced in the subject, although young, the entrepreneur has managed to form a new team and finds himself with new projects in view of the entrepreneurship club. Helped by the lessons learned from the mistakes of the past, which Guilherme wants to prevent them from happening again and driven by new plans, the young man finds himself facing what may be his greatest challenge so far: to lead the succession process without the club get undone. The data for the elaboration of this case were collected through semi-structured interviews, direct observation and club documents.

Keywords: Entrepreneurship Club. Organizational behavior. Succession. University. Teaching Case.



1 INTRODUÇÃO

O presente caso traz uma história real de Guilherme, nome fictício de um jovem universitário que, movido pelo empreendedorismo e *startups*, e inspirado após um intercâmbio, decidiu fundar um clube de empreendedorismo. Entre complexidades, dificuldades de gestão e grandes aprendizados, o jovem precisou manter o clube e sua essência vivos, mesmo após sua saída do grupo. Mas antes de apresentar os dilemas, é necessário conhecer melhor a história de Guilherme e do clube.

Desde pequeno, Guilherme tinha a ambição de estudar no exterior. Para realizar seu sonho, assim que ingressou na universidade, começou a procurar oportunidades de intercâmbio com algum tipo de auxílio financeiro, já que não teria condições de arcar sozinho com as despesas. Após algumas buscas e um longo processo seletivo, Guilherme conquistou uma bolsa de estudos para passar um semestre nos Estados Unidos.

Com bastante entusiasmo, o estudante decidiu que aproveitaria ao máximo a oportunidade, participando de vários eventos e cursos. Dentre as iniciativas que chamaram sua atenção, estavam os clubes. Achava incrível a capacidade das pessoas se reunirem em torno de um assunto comum, independente de cursos. Havia clubes de meio-ambiente, futebol, história em quadrinhos, negócios e muito mais. Dentre tantos grupos, Guilherme passou a frequentar o clube de negócios, pois possuía várias atividades, dentre elas, integração de membros, aulas, criação de eventos para o público da universidade e participação em conferências de negócios e competições.

Na sua universidade de origem, no Brasil, as organizações estudantis mais semelhantes a estas eram as empresas juniores – organizações formadas por estudantes de graduação que prestam consultoria para empresas do mercado. Guilherme havia tentando entrar na empresa júnior do seu curso, porém, sem sucesso. Mas esse fracasso não incomodava Guilherme, já que ele sentia que ali não era seu destino, pois imaginava que agremiações estudantis deveriam ser compostas por pessoas de diferentes formações, visto que somente assim seria possível estabelecer um ambiente de inovação e criatividade.

2 EIS QUE NASCE O LEMON

Tendo retornado ao Brasil e finalizado sua graduação em Administração, após passar por experiências profissionais como *trainee* em uma empresa de grande porte e trabalhando em uma *startup*⁴, Guilherme decidiu cursar Engenharia de Software em outro estado, na Universidade Federal de Goiás, regional Goiânia.

⁴ Startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

Agora um pouco mais experiente, com 23 anos, buscando se engajar ao máximo nas atividades do ambiente acadêmico, participou do Diretório Acadêmico da Computação (D.A.). Observando o perfil do jovem, os líderes do D.A. decidiram alocar Guilherme em uma diretoria de Empreendedorismo e Inovação. Inicialmente, o jovem recebeu a responsabilidade de fundar a Empresa Júnior de Computação, porém, devido à experiência com a *startup*, percebeu que não era aquilo o que gostaria de criar. Achava os projetos das empresas juniores da universidade interessantes, porém não era aquilo que o motivava.

Guilherme desejava criar algo que suprisse uma necessidade, que resolvesse algum problema. Algo mais amplo, democrático, do qual todos os alunos, independentemente de cursos, pudessem fazer parte. Logo percebeu que havia muitos jovens na universidade querendo criar alguma coisa, algum negócio, mas não tinham muita noção de como começar ou a quem recorrer. Na sua percepção, esses jovens possuíam um grande potencial de gerar impactos sociais e econômicos positivos, porém não estavam recebendo o devido suporte. Não estavam “fazendo acontecer” (Guilherme).

Assim, ainda mantendo a inspiração do clube de negócios, desde seu intercâmbio, decidiu importar a ideia e aplicá-la no contexto de sua universidade. “Vou criar um clube, porque todo mundo pode participar” (Guilherme). Após uma conversa com um professor do Instituto de Informática da universidade, Guilherme foi aconselhado a buscar parceiros que pudessem ajudá-lo a criar o clube. Conversou com muitas pessoas, algumas das quais apresentaram um bom perfil voltado para o empreendedorismo, tornando-se parceiras de Guilherme no projeto.

Inicialmente, a equipe era composta por quatro jovens, incluindo Guilherme. Todos compartilhavam da mesma visão, possuíam perfil empreendedor e muita vontade de colocar a ideia em prática. Luís, estava no 1º período do curso de Economia, apresentava perfil dinâmico e muitas ideias relacionadas a projetos sociais. Queria mudar o mundo ao seu redor. Pedro havia participado da Empresa Júnior de Engenharia, onde adquiriu habilidades para conciliar perfis e gerenciar pessoas. Naquele momento estava deixando o curso de Engenharia Mecânica para ir para o de Engenharia de Software. E Felipe era graduando do 7º período de Biotecnologia, jovem criativo, que sabia planejar e visualizar onde queria chegar. Essa era a visão de Guilherme sobre os jovens.

Já nos primeiros encontros, os quatro começaram a rascunhar o que seria o clube de empreendedorismo. Contudo, além das experiências de Guilherme, não sabiam muito sobre esse tipo de empreendimento e não conseguiam estabelecer o que queriam ser. As poucas referências que tinham no Brasil estavam nas universidades do Sudeste, como o Núcleo de Empreendedorismo da Universidade de São Paulo (USP). Após muitas reuniões e conversas com professores, além de pesquisas em busca das melhores práticas,



obtiveram ajuda para formalizar institucionalmente o clube na universidade. Nascia o Lemon – Clube de Empreendedorismo.

O nome do empreendimento foi uma inspiração de Luís, após assistir a um episódio do desenho *Hora da Aventura*. Ao ouvir a expressão “E se a vida te desse limões, o que você faria?”, Luís não teve dúvidas, o clube deveria se chamar Lemon! Apresentou a ideia aos amigos e explicou a razão. Limão é algo azedo, mas a partir do qual se pode criar várias coisas doces, como bolos, tortas, limonada e caipirinha.

Com o empreendedorismo não seria diferente, pois o processo inicial é árduo, difícil, pode ser azedo como um limão, mas se houver persistência pode gerar bons frutos. Concordando com o nome, juntos pensaram que Lemon também seria o acrônimo para alguns valores importantes: “O nome não poderia ser mais lógico: **L**iderança, **EM**preendedorismo, **O**rganização e **N**etworking – valores que norteiam o projeto Lemon.

Embora institucionalizado, o projeto nascia com muitas dúvidas. Não sabiam direito como seria a governança do clube, o modo de participação, a maturidade do público em relação ao tema empreendedorismo e as atividades que desenvolveriam. Tudo era um mistério para eles, principalmente por estarem entrando em um terreno muito embrionário em relação às práticas e discussões de empreendedorismo. Porém, eles queriam fazer acontecer! Tinham medo de que todo o projeto ficasse apenas no papel. Justamente por isso, decidiram que seria melhor agir e reagir aos *feedbacks* que recebessem em vez de ficarem gastando esforço em várias reuniões de planejamento: “Nos lançamos de um precipício na expectativa de que conseguiríamos construir as asas no meio da queda” (Guilherme).

2.1 O Primeiro Ano de Atividades e seus Desafios

Os primeiros passos do clube Lemon – reuniões iniciais, institucionalização, criação de marca e identidade visual – tiveram início ainda em 2014. Por coincidir com o final do semestre letivo, Guilherme e seus “sócios” decidiram que inicialmente lançariam somente uma página em uma rede social e algumas postagens de suspense. Apenas no início do primeiro semestre do ano de 2015 é que o Lemon seria lançado de fato.

Naquele intervalo de tempo, muitas pessoas procuraram a equipe por intermédio de amigos ou mesmo pela página do Facebook® para entender um pouco mais do Lemon. Vendo o interesse das pessoas, Guilherme e seus sócios decidiram recrutar algumas delas. Para isso, marcavam bate-papos individuais e informais para conhecê-las melhor e verificarem se possuíam o perfil empreendedor que buscavam.

Com isso, o Lemon começava a receber seus primeiros integrantes e a diversidade se manifestava. Ao todo eram 10 membros de diversos cursos, como: Engenharia Civil,

Arquitetura, Ciências da Computação, Engenharia Ambiental e Administração. No fundo, Guilherme acreditava que era uma equipe com muita gente boa reunida, líderes em sua maioria.

Tendo formado a equipe e feito algum planejamento, em abril de 2015, realizaram o evento de lançamento: “Um papo e uma limonada”. Foi o momento de apresentação do clube de empreendedorismo para a comunidade da universidade. Muitos acharam a ideia interessante, porém, alguns pontos não estavam claros: o que seria o Lemon? Por que ele existe? Como participar? Eram muitas as dúvidas, inclusive por parte da equipe do Lemon.

Nas semanas seguintes ao evento os membros reuniram-se para analisar esses pontos, porém outras dúvidas surgiram: Como seria o modelo de gestão? Haveria hierarquia e cargos com linha de controle ou haveria um modelo mais horizontal (preferido por Guilherme)? Qual meio de comunicação seria usado pela equipe (Grupos de WhatsApp®, Slack® ou e-mail)? Quais eram as funções de cada um? Qual a missão do Lemon? E a visão? Como os membros seriam avaliados? O Lemon teria algum registro jurídico, como estatuto ou CNPJ? Se sim, em qual modalidade ele se enquadraria?

Em meio àquele turbilhão de questionamentos, surgiu a oportunidade de o Lemon participar de um programa nacional de incubação de Ligas Universitárias oferecido por uma renomada fundação do país. Guilherme e sua equipe esperavam que dali saíssem com bons esclarecimentos sobre o clube e com algum renome nacional devido à participação em uma ação daquela prestigiada organização. Empenharam-se no processo e terminaram com a melhor pontuação, recebendo o título de Liga Diamante.

Embora o Programa de Incubação tivesse ajudado a equipe a encontrar algumas respostas para suas dúvidas, não trouxe o destaque nacional desejado. O destaque aconteceu em nível local, inclusive com o reconhecimento da UFG, fortalecendo sua marca na cidade e região.

Paralelamente a tudo aquilo, mesmo sem ter realizado o planejamento de atividades para todo o semestre, continuavam a realizar eventos visando fortalecer ainda mais o nome do Lemon. Convidavam empreendedores para participar de mesas redondas com os alunos, transmitiam filmes sobre empreendedorismo e organizavam eventos objetivando a geração de novas ideias, como o “Startup 12 horas”.

No “Startup 12 horas”, alunos da graduação tiveram que trabalhar doze horas seguidas para criar, validar e monetizar uma ideia de negócio. Eles estavam sob a supervisão e orientação dos membros do Lemon e de um mentor de *startups*, que conduziu os participantes para a validação da ideia de negócio e sua prototipação.

A pedido do mentor, o evento foi todo gravado, pois tinha interesse de transformar o trabalho em uma gravação piloto para submeter a programas de TV. Assim, como forma de recompensar o mentor pela ajuda, Lemon conseguiu o apoio de uma empresa para produzir



as filmagens. No entanto, uma semana após o evento, a empresa decidiu por disponibilizar o vídeo mediante pagamento. Não havia nenhum tipo de contrato para contestar a decisão, o que gerou um mal-estar para os envolvidos.

Encerrou-se o primeiro semestre de 2015 e as atividades externas do Lemon foram suspensas. Porém, mesmo com o sucesso da maior parte dos projetos, o clube ainda não havia impactado toda a universidade (regional). Desta forma, Guilherme convidou diversas lideranças de movimentos estudantis como Centros/Diretórios Acadêmicos e Empresas Juniores para uma conversa. Na ocasião, apresentou os dados nada animadores sobre empreendedorismo e inovação no Brasil, levando os presentes à reflexão. Decidiram então unir esforços para mudar aquele cenário, começando pela UFG. Surgia assim uma grande rede de parceiros.

Chegaram as férias letivas do meio do ano de 2015. Guilherme e sua equipe aproveitaram o momento para refletirem sobre o que haviam realizado até ali. Oriundos de áreas de conhecimento distintas, a equipe era diversificada e cada um apresentava ideias e opiniões diferentes sobre os projetos que deveriam ser trabalhados pelo Lemon. Houve debates acalorados.

“São muitas ideias que estão aparecendo ao mesmo tempo e é preciso que o Lemon seja mais bem estruturado. Não podemos sair agindo por aí só porque temos boas ideias” (Guilherme). “Tenho clareza quanto ao meu projeto e não precisa esperar por essa ‘estruturação’. É só ir para a prática!” (João, curso de Engenharia Civil). “Penso como Guilherme. Mesmo sabendo que as coisas estão mudando a toda hora, precisamos ter o mínimo de estruturação, senão o risco de trabalharmos de forma errada é grande e queimamos o filme” (Pedro, Administração).

“A minha visão é um pouco híbrida. A gente pode ir estruturando o Lemon e ao mesmo tempo ir colocando as nossas ideias na prática. Não acho que primeiro tem que estruturar para depois agir” (Ana, Arquitetura). “Para termos bons resultados é necessário a realização de um minucioso planejamento estratégico” (Paulo, Ciências da Computação; Pedro, Engenharia Ambiental). Interessante notar que Paulo e Pedro apresentaram um posicionamento comum.

Essa diversidade de posicionamentos tem um sentido positivo ao nos ajudar a juntar essas diferenças em prol da atuação do Lemon. Por outro lado, sinaliza que precisamos dedicar tempo para discussão e alinhamento dos pontos divergentes em prol de uma boa atuação do Lemon, evitando a fragmentação. (Guilherme).

Guilherme compreendia que esse conflito na forma de pensar gerava insegurança e influenciava nas atitudes de alguns membros da equipe. Além disso, ainda não havia um canal de comunicação oficial estabelecido, utilizavam sobretudo os meios digitais (mídias). Os alunos eram de turnos diferentes e estudavam em *campi* distintos da universidade, uns

estudavam durante o dia e tinham muitos compromissos na universidade e os que estudavam à noite, em sua maioria, trabalhavam durante o dia. Tal fato tinha, como consequência, desencontros, falta aos compromissos e, com isso, alguns membros acabavam se dedicando muito mais que outros.

Contudo, em um ponto concordaram, o Lemon atuaria sob dois eixos: a) desenvolvimento da cultura empreendedora; e b) potencialização do desenvolvimento de negócios. Dali em diante as coisas começariam a melhorar, supôs Guilherme. Mas no início do segundo semestre letivo, uma greve foi deflagrada na universidade. Como consequência, o segundo semestre de 2015 teve início em 05/10/2015 e término em 09/03/2016. Tal fato foi prejudicial para os alunos que tiveram que se adequar a um calendário fora dos padrões. Além disso, no período da greve, frequentar o campus resultava em inúmeras dificuldades:

- A universidade possui dois *campi* em Goiânia, afastados um do outro em cerca de 10 Km. O campus 1 localiza-se na região mais central da cidade e o campus 2, que concentra a maior parte das atividades do Lemon, localiza-se em um setor mais afastado. Com a greve, houve redução da frota de ônibus do transporte público nas linhas que oferecem acesso ao local;
- As reuniões do clube ficaram prejudicadas, tendo em vista que o clube não possuía uma sede e os seus integrantes já não mais precisavam ir à universidade com a mesma frequência;
- O esvaziamento do espaço, com redução da estrutura de apoio, tais como lanchonetes, copiadoras e bibliotecas fechadas, ocasionou dificuldades para os alunos;
- A falta de segurança no campus deixava os alunos inseguros, visto ser um espaço aberto e público.

Somaram-se a essas dificuldades, os problemas de comunicação, a falta de clareza quanto aos objetivos do Lemon, o acúmulo de atividades devido à greve e os problemas pessoais entre os membros do clube. Com isso, a maior parte dos integrantes do Lemon dispersou-se. Mesmo alguns dos sócios-fundadores precisaram deixar o clube. Luís retornou a sua cidade natal e Felipe precisou dedicar-se a projetos de biotecnologia. Restavam Guilherme, Pedro e mais um dos membros que haviam sido selecionados. Agora, os três eram o Lemon.

Chegando ao final de 2015, já com a greve finalizada, Guilherme decidiu que lutaria pelo Lemon. Em meio a diversas provas e trabalhos acadêmicos, mobilizou a rede de parceiros e levou o Lemon a liderar a Semana Global do Empreendedorismo na UFG, oferecendo palestras e minicursos no final do mês de novembro.



Àquela altura, Guilherme já havia se aproximado da gerente da incubadora de empresas da universidade, a qual se tornou uma grande parceira do Lemon, auxiliando em diversos projetos, inclusive na Semana Global do Empreendedorismo. Graças ao apoio dos membros da rede, o evento foi um sucesso.

Traçando um balanço do ano, o Lemon havia alcançado pouco mais de mil participantes em cerca de vinte atividades. Foram promovidos eventos como exposições de filmes sobre empreendedorismo, palestras com empreendedores, oficinas e palestras de ferramentas para empreendedores (big data e storytelling) e participação em eventos de parceiros locais e nacionais.

Embora a equipe do clube agora fosse menor, Guilherme sentia que havia maior concordância entre os membros. Foi então que conseguiram, em conjunto, definir de fato o que era o Lemon: uma liga universitária com objetivo de estimular a cultura do empreendedorismo e inovação na universidade por meio de diferentes eventos. Terminava o primeiro ano de atividades.

2.2 O Maior Desafio de Todos

No início de 2016, refletindo sobre as experiências de aprendizagem no ano anterior, diante de erros e acertos, e considerando os dois eixos definidos para o Lemon (desenvolvimento da cultura empreendedora e potencialização do desenvolvimento de negócios), Guilherme decidiu que era preciso reconstituir a equipe do clube.

Dadas as inúmeras divergências entre os participantes, oriundos de diversas áreas, Guilherme entendia que a seleção dos novos membros para a equipe deveria ser revista em alguns aspectos. Sendo assim, decidiu que era melhor recrutar e selecionar apenas alunos de determinados cursos. Reuniu-se com o único membro que sobrara no Lemon, Pedro (o outro membro havia deixado a equipe dias antes por razões pessoais), e juntos elaboraram um processo seletivo.

Queriam assegurar que recrutariam as pessoas certas dessa vez. Foram duas etapas: dinâmicas em grupo, que contou com a participação de avaliadores externos, como alunos de mestrado e profissionais da universidade com experiência; e entrevistas individuais. Selecionaram oito novos membros, seguindo todos os critérios que haviam determinado desde o início do processo.

Os perfis dos novos membros eram parecidos e os cursos também. Boa parte vinha do Instituto de Informática da UFG, com cursos como Engenharia de Software, Ciências da Computação e Sistemas de Informação. Havia também aqueles da Engenharia Ambiental, Engenharia Civil e Veterinária. A diversidade ainda existia, porém era menor do que a da primeira equipe. Após a aprovação no processo seletivo, os novos membros passaram por

um processo de *trainee*, com o objetivo de nivelar o conhecimento em empreendedorismo, além de propiciar a integração e socialização deles às práticas e ao contexto do Lemon.

As coisas começavam a melhorar. Os aprendizados e erros cometidos no passado foram compartilhados com os novos membros. Além disso, dada a parceria estabelecida com a incubadora, Guilherme conseguiu um local para realizar as reuniões presenciais da equipe. Elas passaram a acontecer na sala de reuniões da incubadora a cada quinze dias. Objetivando integrar a equipe, Guilherme também propunha de vez em quando confraternizações, como convidar os membros do Lemon para sua casa para passar um tempo de diversão. Algo que não acontecia com a primeira equipe.

Guilherme designou membros específicos para cada atividade e iniciou, conjuntamente a Pedro, o estudo detalhado das atas de reunião e dos demais documentos gerados no primeiro ano de atividades.

Agora que Guilherme e Pedro julgavam conhecer melhor o perfil dos alunos da universidade e contavam com uma boa equipe ao seu lado, pensavam em ajudar a desenvolver negócios, cumprindo o segundo eixo do Lemon: potencializar o desenvolvimento de negócios.

Essa seria uma nova divisão do Lemon, sendo de total responsabilidade de Guilherme e Pedro. Definiram que o Lemon trabalharia com o modelo tático de dois funis, o 1º da inspiração e o 2º da criação.

O intuito é o de recrutar e selecionar alunos que possuíssem o perfil empreendedor, oferecer o suporte necessário e levá-los a passar pelas etapas de ideação, validação e criação de negócios, gerando assim produtos e serviços. Após essas primeiras etapas, esperavam poder auxiliar aqueles que criaram negócios a darem os passos seguintes, como levarem seus projetos para a incubadora da universidade.

Enquanto Guilherme e Pedro se encarregavam dessa nova divisão, a equipe de novos membros dava continuidade aos projetos que o Lemon realizava desde seu primeiro ano, como as mesas redondas, sessões de filmes e a Semana Global de Empreendedorismo.

Para tanto, essa equipe deveria ser coordenada por um novo líder, que trabalharia em conjunto com Guilherme. Face a esses novos projetos, Guilherme encontra-se diante de seu maior desafio: escolher um novo líder e realizar o processo de sucessão sem que o Lemon se desfizesse.

Dilema: para garantia da continuidade do Clube Lemon, o líder sucessor deve ser escolhido por Guilherme e Pedro ou por toda a equipe?

A fim de auxiliar na análise do caso, seguem expostos na Tabela 1 a seguir, os dados sobre a Universidade na qual o Lemon se encontra.



Tabela 1: Dados da Universidade Federal de Goiás em 2017

Data da Fundação	1960
Número de Regionais	5
Quantidade de Cursos de Graduação*	150
Quantidade de Cursos de Mestrado	62
Quantidade de Cursos de Doutorado	31
Número de Alunos de Graduação Presencial	23.362

Fonte: elaborada pelos autores com base no site da instituição (2017).

Nota: *Segundo levantamento interno realizado em 2017 pelo Centro de Empreendedorismo e Incubação e pelo Grupo de Pesquisa em Empreendedorismo da UFG, pelas pesquisadoras Luciana Padovez e Mariana Uchoa, 55% dos cursos de graduação da universidade não possuem disciplinas relacionadas ao tema empreendedorismo e inovação.

Em 2016, a incubadora de empresas da UFG evoluiu, passando a ser o centro do empreendedorismo e incubação. Devido a isso, ofereceu, além do apoio ao desenvolvimento de novos empreendimentos, atividades de formação para o empreendedorismo, espaço de *coworking*, cursos e eventos, apoio a empresas juniores e concursos para premiação de pesquisas na área do empreendedorismo. A Tabela 2 apresenta informações detalhadas desse parceiro do Lemon:

Tabela 2: Dados sobre o Centro de Empreendedorismo e Incubação da UFG

Data de Início das Atividades	2004
Localização	Campus 1 - centro
Projetos Pré-incubados (em 2015)	14
Empresas Incubadas (em 2015)	6
Empresas Graduadas (até 2015)	5
Atividades de formação empreendedora	Curso de empreendedorismo para a comunidade acadêmica, olimpíadas de empreendedorismo universitário, laboratório de desenvolvimento de ideias em projetos viáveis, premiação anual para o melhor TCC em empreendedorismo.

Fonte: Elaborada pelos autores com base no site da instituição (2017).

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Sinopse

O caso descreve as dificuldades encontradas por Guilherme, um estudante universitário, na criação de uma organização estudantil inspirada em modelos estrangeiros: o Lemon, clube de empreendedorismo. Munido de experiência em *startup* e todos os conhecimentos advindos desta área, o jovem empreendedor busca na diversidade da formação dos membros um diferencial para o negócio. No entanto, tal diversidade torna-se uma faca de dois gumes, pois ao mesmo tempo em que possibilita a geração de novas ideias, dificulta a gestão da equipe. Tal surpresa, em conjunto com dificuldades deparadas pela equipe, direcionam o clube de empreendedorismo a uma caminhada turbulenta durante o primeiro ano. Mas, após toda tempestade vem a calmaria. Após tantos percalços, os

membros restantes acumulam muitos aprendizados. Com uma nova equipe, o jovem empreendedor deve evitar que todos os erros do passado se repitam e ainda formar novas lideranças para o sucederem na organização.

O clube de empreendedorismo, que nasce sob influência de metodologias como o *Lean Startup*, busca constantemente reagir aos *feedbacks* adquiridos no meio. Tal direcionamento é indicado em situações nas quais o empreendedor se depara com situações incertas. No entanto, o texto demonstra que, no anseio de formar uma marca forte na universidade, o empreendedor acaba enfrentando problemas internos relacionados à falta de alinhamento com a equipe que comprometem muito a eficácia do clube de empreendedorismo. Contudo, por se tratar de uma pessoa resiliente e experiente, o empreendedor sabe contornar as dificuldades e formar uma nova equipe. Neste contexto, surge o próximo desafio: garantir a efetiva transmissão do conhecimento para a próxima geração de membros do clube de empreendedorismo – realidade bem presente em organizações estudantis.

3.2 Objetivos Didáticos

O principal objetivo do caso é levar o aluno à reflexão acerca do processo empreendedor em empreendimentos nascentes e suas implicações. Outros objetivos são derivados desta proposta inicial, tais como: instigar o aluno à reflexão sobre constituição de equipe de trabalho; propiciar a discussão sobre diferentes formas de planejamento; e conduzir o estudante à valorização da transmissão do conhecimento, sobretudo em organizações estudantis, nas quais a rotatividade tende a ser alta.

3.3 Fontes e Métodos de Coleta dos Dados

Os dados para construção do caso foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com o fundador, bem como com o membro mais antigo do clube. Ainda que tenha sido obtida autorização para divulgar os nomes dos entrevistados e do clube, optou-se por divulgar apenas o nome deste, mantendo nomes fictícios para os personagens, a fim de preservar suas identidades. Foram realizadas ainda observação direta e análise de documentos disponibilizados pelo clube e de conteúdos promocionais do *website* e da página no *Facebook*[®] do empreendimento.

Destaca-se que o caso foi aplicado em sala de aula com uma turma de alunos de graduação do curso de Administração e com três turmas de um curso de extensão sobre empreendedorismo, todos na Universidade Federal de Goiás, a fim de que pudesse ser aperfeiçoado.



3.4 Aplicação

Este caso de ensino foi elaborado para ser aplicado em um curso de graduação em Administração, nas disciplinas que envolvam empreendedorismo, *startups* e comportamento organizacional. Podendo também ser aplicado em outros cursos de graduação e/ou extensão que ofereçam alguma das disciplinas mencionadas ou com ementas similares.

Sugere-se a aplicação nos seguintes temas:

- Empreendedorismo: o processo empreendedor baseado em *Effectuation* e *Causation*; comportamento empreendedor; o método de *Lean Startup*; aprendizagem empreendedora;
- Comportamento organizacional: equipes e as etapas do processo de sua criação; vantagens e desvantagens da diversidade organizacional; Gestão de Pessoas e Processos de Recrutamento e Seleção; Gestão do Conhecimento e Aprendizagem.

3.4 Questões Sugeridas para Discussão

3.4.1 Empreendedorismo

1. Quais traços de comportamento empreendedor podem ser identificados no jovem?
2. O planejamento é importante no processo empreendedor. Em sua opinião, o que seria mais adequado para o Lemon, tendo em vista o tipo de empreendimento, sua proposta, ambiente em que se localiza e projetos futuros:
 - a) Planejamento detalhado, com estudos mercadológicos mais aprofundados, no estilo plano de negócios;
 - b) Planejamento dinâmico com ferramentas ágeis, estilo Canvas.Justifique sua escolha apresentando os prós e contras de cada alternativa.
3. Tendo em vista a relevância estratégica de uma boa equipe na fase inicial de um empreendimento, apresente argumentos sobre o que seria mais indicado para a nova divisão do Lemon, em termos dos perfis de seus membros:
 - a) Manter uma equipe heterogênea;
 - b) Reduzir a equipe e mantê-la homogênea;
 - c) Guilherme seguir em frente apenas com o sócio Pedro até que a divisão esteja estabelecida.
4. Com base nos dados apresentados no caso e nos anexos, trace estratégias para as atividades do Lemon. Lembre-se de considerar a alta rotatividade dos membros.

3.4.2 Comportamento organizacional

1. Analise os primeiros processos de recrutamento e seleção realizados pelo Lemon e avalie as suas consequências para o clube. Considere:
 - a) o envolvimento de profissionais no processo;
 - b) o planejamento;
 - c) a escolha de perfis dos novos membros;
 - d) as ferramentas e técnicas utilizadas.
2. Como deve ser realizada a transferência de conhecimentos no processo de renovação da equipe para garantir a continuidade do Lemon? Como construir a memória organizacional?
3. O que Guilherme deve fazer para manter a nova equipe motivada e fortalecida a fim de evitar que se desfaça como a anterior?
4. O que Guilherme e Pedro devem fazer: escolher o sucessor ou permitir que toda a equipe participe dessa decisão? Quais os prós e contras de cada alternativa?
5. Para realizar o processo de sucessão e garantir a continuidade do Lemon, Guilherme e Pedro deverão:
 - a) propor diferentes atividades para testar as habilidades de cada membro, a longo prazo, ainda que possa demorar um pouco mais;
 - b) realizar uma análise dos perfis dos membros, por ser mais rápida, tendo em vista o alto índice de rotatividade do clube?

Justifique.

3.4.3 Plano de Aula Sugerido

A seguir, são apresentadas propostas de roteiro para aulas de aproximadamente 90 minutos. Essas propostas visam orientar o professor na estruturação de sua aula.

Etapa I – leitura individual do texto: recomenda-se indicar a leitura prévia à aula e destinar 15 minutos em sala para revisão dos principais pontos.

Etapa II – discussão em grupo (aproximadamente 4 estudantes): 30 minutos.

Nesta etapa os alunos deverão se reunir em grupo e responder as questões propostas. Espera-se que, em relação ao clube, eles:

- diagnostiquem sua gestão;
- analisem seus processos de recrutamento e seleção;
- discutam as vantagens e desvantagens da diversidade nas organizações;
- discutam as vantagens e desvantagens do planejamento emergencial e formal;



- proponham uma gestão eficaz para o clube que inclua liderança, diversidade, comunicação, conflito e rotatividade;
- sugiram formas alternativas de transmissão do conhecimento durante a renovação da equipe;
- sugiram um plano de ação para o processo de sucessão do clube.

Etapa III – discussão plenária: 40 minutos

Após a discussão em grupo, o professor deverá conduzir o debate em sala de aula, levando os alunos ao protagonismo da discussão. Sugere-se que ele:

- inicie a discussão realizando um paralelo entre organizações tradicionais e estudantis (similaridades e diferenças);
- realize uma contextualização acerca da gestão eficaz de equipes;
- exponha as principais dificuldades com relação à gestão em organizações não tradicionais como as estudantis, levando-se em consideração o modelo de *startup* que serve de inspiração para as ações do Lemon;
- enfatize a importância da aprendizagem, mobilização e transmissão do conhecimento nas organizações;
- forneça direcionamentos sobre o processo de sucessão no clube.

Fechamento – discussão plenária: 5 minutos.

É importante que o professor aborde os seguintes pontos no encerramento da discussão do caso:

1. importância do planejamento;
2. o processo de recrutamento e seleção;
3. impactos da diversidade no desempenho organizacional;
4. relevância da memória organizacional;
5. consequências do processo de sucessão.

4 BREVE DISCUSSÃO DA LITERATURA E ANÁLISE DO CASO

Equipes de trabalho são constituídas com o objetivo de aliar esforços individuais que poderão resultar em um nível de desempenho superior àquele obtido com a soma das contribuições individuais (Vergara, 2009; Robbins, 2005). É justamente esse fator que as diferencia de grupos de trabalho, pois interagem com o objetivo básico de compartilhar informações. Desta forma, espera-se que a sinergia entre os membros de uma equipe seja positiva e suas habilidades complementares (Robbins, 2005).

No ambiente acadêmico em que uma organização estudantil, como o Lemon, tem à sua disposição alunos com perfis muito diferentes, os processos de recrutamento e, principalmente, de seleção deverão ser criteriosos e bem aplicados. Isto porque será no

processo de seleção que ocorrerá a avaliação de cada indivíduo, de suas aptidões e a análise de seu grau de adequação à equipe. Esse processo possibilita aproveitar as diferenças individuais, sem que seja necessário mudar o indivíduo ou o cargo (Wagner III, & Hollenbeck, 2006).

No caso do Lemon, além do fato de não ter sido elaborado e realizado um criterioso processo seletivo, quando sua primeira equipe fora constituída, havia um agravante maior: a identidade do clube ainda não estava definida e não havia cargos ou funções determinadas para os quais selecionar perfis específicos. Foram selecionados membros com perfis diversos e marcados por fortes traços de liderança, porém as diferenças individuais não foram capitalizadas pelo líder e direcionadas para o desenvolvimento da organização. Futuramente, isso acarretou na dispersão dos membros e desintegração da equipe como um todo.

Além disso, não houve nessa primeira tentativa de formação de equipe o treinamento dos membros, tão importante para se conhecer os potenciais individuais e compensar as deficiências relativas a cada função. Ou ainda, a exposição à equipe, por parte do fundador, de suas suposições pessoais de como a organização deveria agir, estabelecendo-se desde o início seu papel enquanto líder e da equipe, enquanto liderada (Wagner III, & Hollenbeck, 2006; Schein, 2009).

Desde que bem explorada, a diversidade de uma equipe pode representar a fonte de inúmeras vantagens para a organização, como inovação e criatividade. Gerenciar essa equipe, contudo, não é uma tarefa fácil. A comunicação entre os membros deverá ser organizada, os esforços, compartilhados e, uma vez que o estímulo a opiniões divergentes pode se mostrar enriquecedor, o líder deverá apresentar habilidades de mediação de debates (Wagner III, & Hollenbeck, 2006; Vergara, 2009).

No Lemon, os canais de comunicação não eram definidos, cada membro possuía opinião divergente sobre o que seria melhor para o clube e era difícil fazer com que a experiência de Guilherme, fundador e líder da organização, fosse levada em consideração pela equipe. Novamente, os fortes perfis de liderança dos membros da equipe traziam empecilhos à boa gestão do clube. Como consequência, com o passar do tempo, a equipe demonstrou desmotivação e os projetos pessoais de cada um tornaram-se mais importante.

Definir um canal pode minimizar ruídos e barreiras na comunicação eficaz, além de evitar a própria desmotivação da equipe (Robbins, 2005). Manter os membros motivados é crucial para que uma organização alcance seu mais alto nível de produtividade. Estabelecer metas, recompensas e uma competição saudável, fornecendo *feedbacks* com relação ao progresso, pode ser interessante (Robbins, 2005; Wagner III, & Hollenbeck, 2006). Dado que Guilherme inicialmente não desejava realizar um detalhado planejamento, esses pontos



acabaram sendo deixados de lado. O líder realizava reuniões e procurava motivar os membros naquelas ocasiões, porém, dados os diferentes perfis, isso não foi suficiente.

A motivação é um processo intrínseco e, portanto, o líder deve saber utilizar os estímulos certos para cada membro da equipe. Perfis diferentes exigirão estímulos diferentes. Para Vergara (2009), alguns desses estímulos podem ser:

- a) desafiar as pessoas a alcançarem um padrão de excelência;
- b) manter uma boa comunicação com a equipe;
- c) estimular os membros a sentirem orgulho do que fazem;
- d) explicitar padrões desejados e recompensas individuais;
- e) reconhecer o trabalho realizado;
- f) aceitar os limites de cada indivíduo;
- g) dar o exemplo e fazer com o que o discurso corresponda à ação.

Além desses pontos, permitir que os membros participem das decisões que os afetam poderá influenciar sua produtividade e comprometimento com a organização (Robbins, 2005). No modelo de organização adotado pelo Lemon, pode ser interessante permitir que as pessoas errem e possam aprender com os erros, fator que pode beneficiar toda a equipe. Gioia (1987) utiliza o termo “estética da imperfeição” para se referir à cultura da experimentação que não constrange as pessoas quando falham. Os erros passam a ser utilizados no processo de aprendizagem e estimulação dos membros. Deixam de representar ameaças para serem vistos sob a lente de oportunidades. Oportunidades de assumir riscos, criar, inovar e aprender (Gioia, 1987; Weick, 2002).

Uma vez motivada e alinhada, possivelmente a equipe conseguirá desempenhar ações e realizar reflexões conjuntas, possibilitando a aquisição de conhecimentos que, futuramente, serão partilhados, acarretando na aprendizagem da equipe e da organização (Carmeli, Edmondson, & Tishler, 2011). Deste modo, quando os membros experimentam, questionam, discutem os erros ou resultados inesperados e buscam *feedback* estão aprendendo (Parboteeah, Hoegl, & Muethel, 2015).

A aprendizagem da equipe implica, portanto, na aquisição, compartilhamento e combinação de conhecimentos por meio de atividades desenvolvidas em conjunto, além da boa comunicação, visto que o diálogo reside na raiz de toda e qualquer ação eficaz de uma equipe (Schein, 1993; Harms, 2015). O suporte do líder, considerado alguém mais experiente, que possa guiar e aconselhar, também é essencial (Akgün, Lynn, Keskin, & Dogan, 2014).

Porém, não basta aprender, é preciso saber gerenciar o conhecimento adquirido, fazendo com que a informação certa alcance a pessoa certa, na hora certa (Robbins, 2005). A informação representa o insumo fundamental para a tomada de decisão inteligente, especialmente as estratégicas. Para isso, Santarém e Vitoriano (2016) alertam para os

cuidados no momento de criação do conhecimento e estabelecimento de fluxos de informação, bem como na construção de um significativo repositório de informações, conhecimentos e progressos organizacionais, chamada de memória organizacional.

Além dos aspectos de comportamento organizacional, o Lemon teve que lidar com o modo de planejamento a ser adotado. De um lado, o líder, influenciado por técnicas de *lean startup* (Ries, 2014), acreditava que planejamento em excesso poderia ser prejudicial, preferindo adotar um padrão descritivo, no qual o processo de desenvolvimento da estratégia ocorre de acordo com seu desdobramento. Por outro lado, um dos membros possuía a inclinação às escolas de pensamento prescritivo, que estão mais preocupadas em como o processo deve ser feito (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2009). Tais lógicas também estão associadas à dicotomia entre os modelos de desenvolvimento de negócios estabelecidos por Sarasvathy (2001): o *causation* e o *effectuation*. A abordagem causal define um objetivo e a partir disso prescreve meios para atingi-lo. Já o *effectuation* determina quais os possíveis fins com base no conjunto de recursos que estão disponíveis. Portanto, a primeira abordagem está ligada às escolas de formulação estratégica prescritivas enquanto o *effectuation* se relaciona às escolas descritivas.

Após tantas discussões e testes, Guilherme passou a compreender que o processo de planejamento emergente é importante, principalmente em contextos em que há maior incerteza, condição natural do início do clube de empreendedorismo. No entanto, o planejamento prescritivo também possui suas vantagens, como a capacidade de compartilhar a estratégia com outros membros do Lemon, conferindo maior compreensão sobre os rumos que o clube de empreendedorismo irá tomar.

No Lemon, as dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividades levaram ao amadurecimento do líder e à sua aprendizagem por meio da reflexão. Guilherme analisou, investigou, interpretou e observou suas experiências e dos pares, sob diferentes perspectivas, provendo discernimento e compreensão dos erros e acertos cometidos no passado (Reis, 2011). Tendo constituído uma nova equipe, utilizando-se de boas ferramentas para seleção dos membros, contando inclusive com a ajuda de avaliadores externos, Guilherme procurou treinar esses indivíduos, promover maior integração da equipe e aliar esforços para a continuidade do clube. Uma memória organizacional começou a ser formada por meio da compilação de relatórios e planilhas do primeiro ano, algo importante para uma organização com alto índice de rotatividade. Ao que parece, as atuais ações do líder vão ao encontro do que propõe a literatura.

Além disso, Guilherme busca compartilhar não apenas os sucessos, mas mostrar à equipe os erros cometidos no passado, a fim de evitar que eles se repitam no futuro. Contudo, face ao desafio de escolher um novo líder para sucedê-lo, Guilherme deverá observar quais membros estão prontos para assumir uma posição com maior complexidade,



não somente no curto prazo, mas em um horizonte maior de tempo, garantindo a continuidade da liderança e do clube. Borges e De Lima (2012) indicam quatro elementos importantes para a construção da sucessão empreendedora: aceitabilidade, credibilidade, legitimidade e liderança. Dentre esses e outros elementos, é importante considerar esses fatores levando os membros da equipe a passar por diversas experiências importantes para o cargo, visto poder potencializar o aprendizado para a sucessão (Teston, Filippim, & Bencke, 2016).

5 REFERÊNCIAS

Akgün, A. E., Lynn, G. S., Keskin, H., & Dogan, D. (2014). Team Learning in IT implementation projects: antecedents and consequences. *International Journal of Information Management*, v. 34, pp. 37-47.

Associação Brasileira de Startups. (2016). *Definição startup*. Disponível em: <<http://www.abstartups.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

Borges, A. F., & De Lima, J. B. (2012). O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: um estudo multicaso. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 1(1), pp. 131-154.

Carmeli, A., Edmondson, A. C., & Tishler, A. (2011). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1), 31-54.

Gioia, T. (1987). Jazz: The Aesthetics of Imperfection. *The Hudson Review*. v. 39(4). pp. 585-600. <http://doi.org/10.2307/3851219>.

Harms, R. (2015) Self-regulated learning, team learning and project performance in entrepreneurship education: Learning in a lean startup environment. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 100, pp. 21-28.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safári da estratégia*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Muethel, M. (2015). Team characteristics and employees' individual learning: A cross-level investigation. *European Management Journal*, v. 33, pp. 287-295.

Reis, D. G. dos. (2011). O papel da reflexão na aprendizagem gerencial. In: Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011) *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman, pp. 353-380.

Ries, E. (2014). *A startup enxuta*. São Paulo: Leya.

Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Santarém, V., & Vitoriano, M. C. de C. P. (2016). Gestão da Informação e Memória Organizacional como Elementos da Inteligência Competitiva. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, n. especial, pp. 158-170.



Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v. 26(2), pp. 243-263.

Schein, E. H. (1993). On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40-51.

Schein, E. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas.

Teston, S. F., Filippim, E. S., & Bencke, F. F. (2016). Aprendendo a ser Sucessor: um olhar sobre a experiência. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 6(1), pp. 155-174.

UFG. Universidade Federal de Goiás. (2016). *UFG em números*. Disponível em: <<https://www.ufg.br/p/6384-ufg-em-numeros>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

Vergara, S. C. (2009). *Gestão de Pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas.

Wagner Iii, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2006). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. 6. ed. São Paulo: Saraiva.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, pp. 628-652.