

Área Temática: 13. Casos de Ensino

**PIOCARIA E ODONTOLOGIA, SERÁ QUE ESSA MISTURA DÁ CERTO? UM CASO DE ENSINO EM EMPREENDEDORISMO PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

Resumo: O presente caso de ensino narra a trajetória de um empreendedor real, identificado pelo nome fictício de Augusto. Embora fosse dentista por formação e atuasse na área, Augusto decidiu empreender, abrindo uma pipocaria gourmet durante a pandemia de COVID-19. Após superar vários desafios e conquistar reconhecimento local, Augusto se viu diante do dilema entre escolher uma proposta de retorno a sua profissão ou continuar à frente do próprio negócio. O caso objetiva que os estudantes compreendam como indivíduos empreendedores utilizam tanto a lógica effectuation quanto causation em suas ações, bem como permitir que estudantes identifiquem quais atitudes relacionam-se com a lógica de efetuação. Diferentemente da maioria dos casos de ensino publicados em periódicos de Administração no Brasil, que sugerem a aplicação para cursos de graduação e pós-graduação, este caso de ensino contribui para dirimir a ampla escassez de casos de ensino sugeridos para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT), que só na Rede de Institutos Federais totaliza mais de 1 milhão de estudantes. Como argumentado, a Educação Profissional e Tecnológica possui características que a diferem da graduação e da pós-graduação, o que enseja casos de ensino apropriados. Este caso é recomendado para ser utilizado em disciplinas de Empreendedorismo e Gestão de Negócios, bem como em qualquer outra que explore a ação empreendedora.

Palavras-chave: Effectuation, Causation, Educação Profissional e Tecnológica.

Abstract: This case study tells the story of a real entrepreneur, identified by the fictitious name of Augusto. Although he was a dentist by training and worked in the field, Augusto decided to become an entrepreneur by opening a gourmet popcorn shop during the COVID-19 pandemic. After overcoming several challenges and gaining local recognition, Augusto was faced with the dilemma of whether to return to his profession or continue running his own business. The case aims to help students understand how entrepreneurial individuals use both effectuation and causation logic in their actions, as well as allow students to identify which attitudes relate to effectuation logic. Unlike the majority of teaching cases published in Business Administration journals in Brazil, which suggest application to undergraduate and postgraduate courses, this teaching case contributes to resolving the widespread scarcity of teaching cases suggested for Professional and Technological Education (EPT), which in the Federal Institutes Network alone totals more than 1 million students. As argued, Vocational and Technological Education has characteristics that differentiate it from undergraduate and postgraduate programs, which calls for appropriate teaching cases. This case is recommended for use in Entrepreneurship and Business Management subjects, as well as any other that explores entrepreneurial action.

Keywords: Effectuation, Causation, Professional and Technological Education.

## INTRODUÇÃO

Naquela tarde quente de abril de 2022, na cidade de Cuiabá, Augusto deparou-se com um dilema que poderia alterar o rumo de sua vida. Ele se via diante de um impasse, voltar à carreira convencional ou empreender? Enquanto o filme “007 – Spectre” rodava na Netflix, Augusto encontrava-se sentado em frente à televisão da sala da casa de seus pais, tentando ordenar seus pensamentos. Embora fosse um grande fã da franquia e tivesse aguardado ansiosamente pelo filme, sua mente estava distante. Augusto não conseguia evitar a comparação entre o que havia construído nos últimos dois anos como empreendedor e os cinco anos que tinha investido em sua formação como dentista. Apesar de não se considerar uma pessoa insegura, essa reflexão o deixava apreensivo.

Sua jornada como empreendedor iniciou em outubro de 2020. Durante uma viagem com amigos para São Paulo, ele teve a oportunidade de experimentar a melhor pipoca que já tinha provado até então. O desenrolar de muitos acontecimentos após esse evento culminou — quem diria — um dentista dedicando-se à produção de pipocas *gourmet*. Dentre tantas possibilidades para sua vida profissional, Augusto jamais tinha imaginado que pipoca doce e odontologia pudessem combinar. Seria uma ironia do destino? Augusto divertia-se ao pensar sobre essa combinação inusitada. Apesar de a Odontologia ser a profissão que Augusto sempre sonhou, influenciado principalmente pela família, ser dentista também dividia um espaço com a vontade de ter seu próprio negócio. Antes de começar com a pipocaria, ele acreditava que o empreendedorismo seria um projeto que abraçaria aos poucos, mantendo a estabilidade proporcionada pelo trabalho como dentista, para assim progredir gradualmente em direção a esse objetivo. Contudo, veio a pandemia de COVID-19, mudando a vida de todos, inclusive a sua.

Agora, passados mais de dois anos desde o início de sua empreitada com a pipocaria *gourmet*, Augusto pesava cuidadosamente os prós e contras de ambas as opções. Para ele, a pipocaria estava indo bem; afinal, pelo menos não tinha falido como tantas outras empresas durante a pandemia. Ele ainda tinha planos de lançar novos produtos, aumentar a produção e expandir a presença da pipocaria para outras cidades em Mato Grosso. No entanto, a proposta que recebera o levava a reconsiderar seu futuro. Retornar à prática como dentista em uma prestigiada clínica odontológica de Cuiabá não era uma decisão trivial. Enquanto o filme seguia na televisão, Augusto refletia sobre essas questões que determinariam o futuro de sua pipocaria. Imerso em seus pensamentos, ouviu a voz da sua mãe lhe chamando:

- *O que é que você tanto faz aí parado olhando para o nada, meu filho?*

## DE UMA VIAGEM DE LAZER A UMA VIAGEM DE NEGÓCIOS

Era 06 de outubro de 2019. Naquele final de semana, caminhando pelas ruas de São Paulo sob um céu cinzento, típico de um dia nublado da “terra da garoa”, Augusto já conseguia sentir a temperatura caindo. Quando um de seus amigos sugeriu entrar em uma cafeteria para tomar algo quente, não pensou duas vezes e logo aceitou. Ao entrar, seu olhar se voltou diretamente para a seção de doces. Desde a infância, Augusto sempre foi apaixonado por bolos, tortas, mousses e brigadeiro. Dentre as opções na prateleira, a que lhe chamou mais atenção foi um pequeno pacote rotulado como “pipoca *gourmet*”.

Ao experimentar aquela pipoca, teve a certeza de que ela em nada se parecia com as pipocas doces que já havia provado, muito menos com a pipoca caseira de leite ninho que costumava fazer, entre um atendimento e outro, para comer com os colegas do consultório odontológico. Aquela pipoca *gourmet* tinha uma apresentação diferente.

Era mais chamativa, grande, com um formato bem arredondado, não tinha caroço de milho e o gosto era marcante, como se tivesse pequenas camadas de recheio. Como um fã de doces que era, foi logo comprando vários pacotes, com o objetivo de assegurar um pequeno estoque pessoal para quando retornasse a Cuiabá.

Augusto concluiu sua graduação seis meses da viagem a São Paulo, em abril de 2019. Considerava-se privilegiado, pois logo depois de formado conseguiu uma vaga para atuar como cirurgião-dentista em um consultório da prefeitura municipal da capital. Tinha vários amigos lá, e sempre que podiam, faziam pipocas ou outros lanches para compartilhar nos intervalos do trabalho. Assim, na segunda-feira seguinte do retorno da viagem a São Paulo, levou alguns pacotes da pipoca *gourmet* que tinha comprado para compartilhar com os colegas de trabalho. Como de costume, a equipe se reuniu na cozinha do consultório durante a tarde para o intervalo. O veredicto foi unânime.

- *Essa pipoca é incrível*, exclamou Lúcia, colega e cirurgiã-dentista.

De volta para casa após o final do expediente, Augusto pensou o quanto difícil seria produzir aquele tipo de pipoca, uma vez que não se recordava de uma pipoca *gourmet* equivalente em sabor e apresentação sendo vendida na cidade.

- *Será porque a população cuiabana não estava disposta a comprar? Ou será porque ninguém tentou produzir ainda? Pensou consigo mesmo.*

O fato de produtos *gourmet* terem valor mais alto que produtos normais ele já sabia, embora esse motivo não lhe parecesse uma boa justificativa para a falta de um produto semelhante na cidade. A busca por uma resposta para essa questão despertou em Augusto várias ideias, pois a vontade de apostar em algo diferente o deixou balançado. Entretanto, ele não se considerava um “mestre” da culinária, na verdade, estava longe de poder ser chamado de um bom cozinheiro. Suas habilidades se limitavam a fritar ovos, fazer brigadeiro e, claro, pipoca comum. Essa falta de habilidades era o que lhe deixava receoso quanto à possibilidade de produzir aquela pipoca. No dia seguinte, durante o expediente de trabalho e ainda com todas as suposições fervilhando, Lúcia, que era alguém que lhe conhecia bem, logo percebeu que alguma coisa não estava certa. - *O que foi, Augusto? Você está diferente.*

De forma insegura, tentando vocalizar seus pensamentos para entender se aquilo tudo fazia algum sentido, decidiu confidenciar à Lúcia o que havia lhe ocorrido no dia anterior. - *Você acha que seria muita loucura eu começar a vender esse tipo de pipoca que você provou ontem?*

- *Bom, se é loucura eu não sei, mas se a sua pipoca for gostosa como a que comemos, você já tem uma cliente.*

Nas três semanas seguintes, Augusto refletiu consigo mesmo sobre a ideia, que ia se tornando cada vez mais aceitável. A próxima etapa da decisão sobre começar um negócio de fabricação de pipocas *gourmet* envolveu diálogo com sua família, que já tinha provado as pipocas que ele trouxe de São Paulo no mês anterior. Augusto sempre teve a convicção de que um dia teria o seu próprio empreendimento, embora não soubesse exatamente qual seria a área de atuação. Para ele, o mais óbvio seria ter sua própria clínica odontológica. Contudo, estava se convencendo que a ideia de abrir a pipocaria *gourmet* fazia muito sentido, dada sua paixão por doces. Naquele dia, Augusto reuniu seus pais e os seus três irmãos para contar sobre sua ideia. Como esperado, encontrou o apoio e o incentivo que imaginou. Sua família mantinha uma forte união, em grande parte devido ao exemplo estabelecido por seus pais, que valorizavam conversas francas com os filhos e enfatizavam sua crença no potencial individual de cada um. Augusto compreendia que graças a esse respaldo familiar, bem como ao apoio de seus amigos,

que ele havia se tornado uma pessoa mais determinada e autoconfiante. No entanto, apesar da maioria dos familiares ter comprado sua ideia, seu irmão mais velho, Pedro, ainda não parecia convencido.

- *Cara, eu sei o quanto você ama desafios e vai até o fim para atingir suas metas, mas não consigo deixar de pensar sobre os cinco anos que você investiu na faculdade de odontologia. Você nunca foi de passar muito tempo na cozinha e sempre afirmou que depois da graduação iria direto para o consultório, colocar a mão na massa para adquirir experiência prática. Você também quer fazer uma especialização, não quer?*

- *Vocês sabem que eu amo a minha profissão, mas também gosto de inventar coisas e me considero criativo. As pipocas podem ser uma maneira de expressar essa parte de mim que, na odontologia, nem sempre encontro espaço para explorar*, afirmou Augusto.

Ressaltou, ainda, que sua decisão não implicava interromper os atendimentos ou abandonar o consultório odontológico por completo. Para ele, o negócio significaria apenas uma pausa em alguma das metas nessa área, pois sentia que tinha encontrado uma boa oportunidade e precisava tentar. Após o final da conversa, ainda empolgado com o respaldo que a família lhe deu, buscou mais informações sobre pipocas *gourmet* na *internet*. Augusto descobriu pelas redes sociais o perfil de uma instrutora, chamada Marina Oliveira, que além de empreendedora na produção de pipocas doces *gourmet*, ofertava um curso de produção das pipocas em Campinas, São Paulo. Augusto ainda tinha algum receio por tudo ser novidade, porém estava convencido de que valeria a pena arriscar. Dessa forma, no dia seguinte entrou em contato com Marina. Os dois combinaram a realização do curso entre os dias 16 e 18 de dezembro de 2019, já que era o período de férias de final de ano no consultório municipal que Augusto trabalhava.

## **DE CONSUMIDOR A PRODUTOR**

Chegado o dia do curso, Augusto viajou a Campinas. Essa foi sua primeira capacitação na área de produção de pipocas *gourmet*. Lá, aprendeu como ocorria o processo de produção artesanal das pipocas, que ao contrário do que ele pensava, não eram estouradas com óleo ou manteiga. Nem o milho é o mesmo, já que era utilizado milho tipo *mushroom*, que recebe esse nome devido à semelhança do grão estourado com um cogumelo. O milho *mushroom* é adequado para a preparação de pipocas *gourmet* porque sua casca é menos espessa, o que resulta em pipocas maiores, mais crocantes e com melhor rendimento, já que cerca de 85% dos grãos estouram durante o aquecimento. No curso, Marina também explicou quanto à importância da pipoqueira, um aparelho essencial para misturar adequadamente o grão na temperatura adequada. Augusto precisou de várias tentativas para conseguir se aproximar do produto produzido por Marina, especialmente no que diz respeito ao preparo do caramelo, um dos fatores determinantes para o sabor da pipoca doce.

Ao retornar a Cuiabá, três dias após a conclusão do curso, Augusto comia um lanche na cozinha de sua casa enquanto ponderava sobre as possibilidades futuras para a produção das pipocas. Ideias para diferentes sabores pipocavam em sua mente, surgindo a todo momento, até que quase de forma súbita, o nome "PIPOCANDO" veio a ele. Estava decidido, já sabia como batizar o seu empreendimento. No entanto, as palavras de seu irmão Pedro também ecoavam como um lembrete constante, pois elas sempre ressoavam em sua memória. - *Não coloque a carroça na frente dos bois...*, disse Pedro durante a primeira conversa com a família.

Dessa forma, decidiu pegar seu celular e usar a calculadora para fazer uma estimativa básica de despesas. Com o propósito de fazer um teste de receita, calculou

quanto gastaria para comprar uma quantidade inicial de matéria-prima. Considerando que o milho *mushroom* não era vendido em Cuiabá, precisaria adquiri-lo em lojas virtuais, o que implicaria em um custo adicional por conta do frete pago para trazer o milho de São Paulo. Após fazer as contas, resolveu que valia a pena comprar o milho e tentar. Usaria o valor extra que havia recebido naquele mês, referente às suas férias.

O pedido chegou na primeira semana de janeiro de 2020. Augusto combinou uma sessão de degustação com sua família e três amigos próximos. Como não tinha todos os utensílios necessários, utilizou aqueles disponíveis na cozinha de casa. Três sabores foram feitos: leite Ninho, leite Ninho com Nutella e trufa de chocolate. Recebeu comentários construtivos dos convidados, com sugestões para adição de mais Nutella e diminuição da quantidade de cacau. A família e os amigos foram unânimes no veredito, aprovando as amostras. Como já tinha uma certa experiência, Augusto notou que as pipocas não alcançaram a mesma crocância daquelas que fez durante o curso em Campinas. Atribuiu isso à falta da panela recomendada por Marina. Dessa forma, após a sessão de degustação, Augusto abriu o aplicativo de notas em seu celular e digitou: “1 - Comprar a pipoqueira elétrica, 2 - Fazer outras capacitações, 3 - Procurar um local para inaugurar uma loja?”.

Como sua atenção estava focada em aperfeiçoar a técnica de preparo, ainda não tinha clareza sobre como iria vender as pipocas. No entanto, considerando que esse terceiro ponto iria requerer um investimento financeiro maior, resolveu deixar essa decisão mais para frente, até mesmo porque estava planejando iniciar as vendas apenas nos próximos meses. Na última semana do mês de janeiro, Augusto mandou uma mensagem por *WhatsApp* para Marina. Ele desejava verificar a viabilidade de um segundo curso em fevereiro daquele ano, durante o recesso do Carnaval. Contudo, Marina comunicou que tinha uma viagem marcada para esse período. Ela sugeriu que ele considerasse realizar um curso ministrado por sua colega de trabalho e amiga, Júlia, alguém que ela recomendava por confiar na qualidade do ensino.

Como Marina, Júlia também morava em outro estado, o que implicava no deslocamento de Augusto até Brasília, DF. Júlia era especialista tanto em pipocas doces quanto em agridoce. Além disso, seu curso era voltando para cozinheiros de nível intermediário, já que deveriam ter algum conhecimento sobre a produção de pipocas *gourmet*. Como se considerou apto, Augusto entrou em contato com Júlia e agendou o curso em Brasília para os dias 26 e 27 de fevereiro. Nas semanas seguintes, enquanto navegava na internet em busca de uma pipoqueira elétrica para aquisição, Augusto leu em um portal de notícias que brasileiros viajantes da Ásia chegaram ao Brasil contaminados com o mesmo vírus que vinha causando mortes na China, desde dezembro de 2019. Embora isso significasse algum perigo, ele nutriu pensamentos positivos e prosseguiu o objetivo de comprar uma pipoqueira. O utensílio era mais caro do que uma pipoqueira manual, usada no fogão. Ainda assim, Augusto tinha consciência de que estava dentro da faixa de custo para itens rotulados como “profissionais”.

Chegado o período agendado com Júlia para realização do curso, Augusto viajou para a capital do país. Nessa segunda capacitação, aperfeiçoou suas técnicas na elaboração do caramelo, assim como aprendeu um novo método para aplicação de cobertura nas pipocas. Além disso, aprendeu sobre como embalar as pipocas de uma forma que elas ficassem bem visíveis e mais atraentes. No segundo dia do curso, Júlia apresentou a produção das pipocas agridoce, que misturavam tanto ingredientes salgados quanto doces. As combinações de sabores eram ilimitadas e variavam conforme a imaginação do cozinheiro. Augusto encerrou o último dia da capacitação

ansioso para testar as possibilidades, com várias ideias fervilhando na cabeça. No dia seguinte, em 28 de fevereiro, enquanto aguardava o seu voo de volta para Cuiabá, elaborou várias opções de logomarca para a pipocaria em um aplicativo do celular. Enviou as que considerou melhores para Lauro, um dos seus melhores amigos, pedindo ajuda para selecionar a melhor opção. Durante a curta estada no aeroporto, ouviu passageiros próximos conversando sobre um aumento intenso nos casos de contaminação pelo vírus da Covid-19 em várias cidades do Brasil, inclusive em Cuiabá.

Algumas horas mais tarde, no mesmo dia, desembarcou em Cuiabá sentindo-se apreensivo. Enquanto seguia para casa com irmão que o buscou no aeroporto, notou uma atmosfera de incerteza nas falas das pessoas ao seu redor. Os postos de gasolina estavam lotados, com filas muito maiores que o normal. Na rádio local que tocava no carro de Pedro, seu irmão mais velho só se falava do vírus e seus efeitos para a saúde das pessoas. Na semana seguinte, os números de infectados pelo vírus aumentaram substancialmente e os hospitais em Cuiabá emitiram um alerta indicando que estavam se aproximando da capacidade máxima de ocupação. O clima na cidade era de medo e preocupação. Buscando frear a contaminação, as autoridades locais implementaram o isolamento social. Todos os estabelecimentos comerciais e serviços que não fossem considerados essenciais deveriam manter-se fechados até novo aviso. A população também foi instruída a permanecer em suas residências. Assim, devido à natureza do seu trabalho, os atendimentos no consultório odontológico para o dia 03 de março de 2020 foram cancelados. Tanto Augusto quanto os outros funcionários receberam orientações para ficarem em suas casas.

### **MENTIRA? O NASCIMENTO DA PIPOCANDO**

Semanas depois, em 23 de março de 2020, Augusto acompanhava o quarto episódio de uma série que ele e seus irmãos começaram a assistir no dia anterior. Nos últimos tempos, seus dias haviam se transformado em uma rotina monótona, como da maior parte das pessoas no mundo. O período de isolamento, que a princípio tinha sido planejado para durar somente alguns dias, estava atingindo um mês. Mais do que isso, a perspectiva era que essa situação se prolongaria por tempo indefinido. Como resultado, Augusto e seus colegas foram dispensados do consultório odontológico que trabalhavam. Anteriormente reconhecido por sua natureza enérgica e agitada, Augusto estava tomado por um sentimento de impotência. Ele se viu impossibilitado de trabalhar e utilizar seu salário para concretizar seus planos para a pipocaria, como havia pensado. Em meio ao tédio que pairava no ar, seu irmão mais novo, Matheus, propõe:

- *Augusto, bem que você poderia fazer uma pipoquinha para comermos assistindo ao próximo episódio, né?*

Com entusiasmo, Augusto respondeu rapidamente: - *E se eu começasse assim mesmo? Se eu fizer a pipoca e começar a vender agora, você toparia me ajudar? Já estou quebrado, quebrado e mais um pouco não faz diferença,* riu consigo mesmo.

Já que o que eles mais tinham no momento era tempo livre, Matheus se dispôs a ajudar o irmão. Assim, mesmo estando com pouco dinheiro disponível, proveniente apenas da rescisão do consultório, Augusto utilizou essa quantia para adquirir os ingredientes em falta e para comprar mais pacotes de milho *mushroom*, visto que a quantidade remanescente do período de testes não seria suficiente para preparar várias receitas. Augusto também indagou seus pais se poderia continuar usando a cozinha de casa como local para produção, assim como utilizaria para as vendas e entregas, a plataforma iFood.

- *Se não der certo, pelo menos não vou ter gastado mais dinheiro ainda para montar uma loja física e na contratação de uma pessoa para auxiliar na produção,* pensou Augusto.

No dia seguinte, em 24 de março, após a aprovação de seus pais, Augusto tomou a iniciativa de fazer o pedido dos ingredientes que precisava em um mercado local. Além disso, aproveitou a ocasião para entrar em contato com Lauro, um de seus três amigos mais próximos. O amigo atuava profissionalmente em uma gráfica, sendo justamente o que Augusto precisava. Embora a gráfica estivesse temporariamente fechada, Augusto sabia que Lauro era próximo do proprietário e por isso, poderia ajudá-lo. A pedido de Augusto, Lauro conseguiu persuadir seu chefe a emprestar a chave da empresa, permitindo que ele realizasse a impressão dos materiais, assim como o pedido de embalagens plásticas apropriadas para alimentos para um dos fornecedores da gráfica. A elaboração da logomarca foi concluída em três dias, pois necessitou do aperfeiçoamento das opções de imagens para serem usadas em diferentes formatos, como adesivos, imagens para redes sociais e outras formas de divulgação.

Com o final de semana se aproximando, Augusto e seu irmão mais novo começaram o teste decisivo para finalizar o cardápio de sabores. Como não tinham conhecimento de nenhuma empresa em Cuiabá que vendesse pipoca doce *gourmet* semelhante àquela que faziam, não tinham muita clareza sobre quais sabores poderiam agradar o paladar dos consumidores da cidade. Acharam melhor testar várias opções, sendo que ao final, nove opções agradaram. Essas opções incluíram os três sabores que já haviam testado em janeiro, Ninho, Ninho com Nutella e trufa de chocolate, que foram complementadas por paçoca, mousse de maracujá, Oreo, romeu e julieta e caipirinha de limão. No penúltimo dia de março de 2020, as pipocas estavam prontas, embaladas e identificadas com a marca elaborada pelo amigo. Os pacotes de pipocas foram organizados no jardim da casa de Augusto para uma sessão de fotos. Augusto utilizou essas fotos, bem como as que havia tirado durante os cursos de capacitação para montar sua "loja" no iFood. Além disso, também criou uma página no Instagram para a pipocaria.

Dessa forma, com o apoio de amigos e da família, especialmente de seu irmão Matheus, em 1 de abril de 2020, a "Pipocando - Pipocaria *Gourmet*" finalmente entrou em operação no iFood. Coincidentemente, era também o Dia da Mentira. Augusto se divertia ao imaginar que para muitas pessoas, um dentista especialista em pipocas *gourmet* poderia ser uma boa mentira.

### **O ESTÁGIO DE CRESCIMENTO DA PIPOCANDO**

Em 01 de maio de 2020, a Pipocando marcou um mês desde o começo das vendas. Augusto estava animado com tudo que vinha ocorrendo, principalmente porque as vendas superaram a sua expectativa. No mês anterior, em abril, Lúcia recebeu uma mensagem do ex-colega de consultório compartilhando que abrira a pipocaria que tanto tinha planejado. Lúcia prontamente encomendou cinco pacotes de pipoca para se deliciar e compartilhar com a família. A filha de Lúcia, que estava passando uma temporada na casa da mãe, ao experimentar a pipoca, ficou encantada! Ela gostou tanto que decidiu usar a página virtual de sua loja de roupas no Instagram para fazer uma postagem. Não apenas para apoiar o amigo de sua mãe, mas também por considerar o sabor delicioso. Dali em diante, os seguidores da loja começaram a procurar Augusto, fazendo pedidos diariamente.

No decorrer de abril, Augusto enviou pacotes de pipocas para dois influenciadores locais, que aprovaram o produto e resolveram ajudar, postando fotos nos *Stories* das

suas contas de Instagram. Como consequência, a contagem de seguidores na página do Instagram da Pipocando subiu de 300 pessoas para 1.500. Além disso, essa evolução nas redes sociais levou Augusto a conhecer uma empreendedora de Cuiabá que vendia ovos de páscoa de colher. Depois de conversarem, estabeleceram uma colaboração para venderem ovos de Páscoa recheados com pipocas gourmet na Páscoa daquele ano. Já última semana de abril de 2020, embora a pandemia tivesse intensificado a utilização de aplicativos de entrega, Augusto precisou fazer algumas modificações no negócio. Ao examinar detalhadamente as contas relativas à parceria com o iFood, teve a certeza de que não poderia mais continuar vendendo pela plataforma. O iFood cobrava uma taxa de comissão de 12% sobre o valor total das vendas, além de uma taxa de transação de 3,5% com base no valor para os pagamentos feitos com cartão de crédito. Ainda, para completar, havia uma mensalidade de R\$100 para estabelecimentos que vendessem acima de R\$1.800 por mês.

Essas condições tornaram inviável a continuidade das vendas da Pipocando pela plataforma. Levando em consideração que os pacotes pequenos eram comercializados a R\$12, os médios a R\$18 e os grandes por R\$25, Augusto tinha consciência de que não poderia aumentar os preços para compensar os custos. Como resultado, ele optou por concentrar-se exclusivamente no uso do Instagram e do WhatsApp como canais de venda. Além disso, para a realização das entregas, ele começou a utilizar seu próprio veículo. Seu irmão, Matheus, expressou curiosidade a respeito dessas decisões. - *Augusto, você não acha que isso pode trazer mais custos por conta do combustível?*

- *Eu sei que financeiramente não é bom, mas meu foco imediato não é o lucro. A pipocaria é recente, meu objetivo agora é que mais pessoas a conheçam.*

Três meses depois, em agosto de 2020, a notícia sobre uma pipocaria fundada durante a pandemia chamou atenção dos veículos de imprensa locais. Para Augusto, isso resultou em convites para entrevistas virtuais e até mesmo uma entrevista presencial. Durante a entrevista presencial, Augusto aproveitou a oportunidade para oferecer a degustação do seu produto para o apresentador, que se disse muito satisfeito com o sabor. Durante a entrevista, o apresentador do programa de televisão também lhe questionou sobre qual era o diferencial da sua pipocaria.

- *Qualidade. Seleciono com cuidado todos os insumos que serão utilizados na fabricação das pipocas. Além disso, participo e acompanho todo o passo-a-passo da produção, desde a seleção dos grãos de milho, optando somente por aqueles que se encaixam no padrão esperado, até a embalagem e entrega nas mãos do cliente.*

Algum tempo depois, em dezembro de 2020, Augusto decidiu expandir a variedade de sabores das pipocas, produzindo pipocas salgadas. Para alcançar esse objetivo, buscou uma nova capacitação com Júlia, mas dessa vez por meio de uma mentoria *online*, por conta da pandemia. A produção de pipocas salgadas combinava uma variedade de especiarias, como pimentas, ervas finas, queijos, trufas e azeites. Além disso, elas poderiam ser consumidas com cervejas, champanhes, vinhos e coquetéis. Após a conclusão do curso, a Pipocando estreou o ano de 2021 com a inclusão dessas novas opções em seu cardápio. Além dos dez sabores disponíveis, agora os clientes poderiam optar por Doritos mexicano, farofa de bacon com torresmo e uma combinação de caramelo, flor de sal e nozes. Para Augusto, a liberdade de criar e se reinventar por meio das pipocas tinha um significado mais profundo do que apenas ganhar dinheiro. Era uma forma de expressão pessoal.

## **O FIM DA PANDEMIA**

Em maio de 2021, com o término da pandemia, as vendas da Pipocando já não alcançavam os mesmos patamares de antes, visto que o volume de vendas havia decrescido em cerca de 40% em comparação com o mesmo período do ano anterior, 2020. Com a flexibilização das medidas de isolamento social e o retorno das atividades comerciais após o início da vacinação contra a Covid-19, diversos estabelecimentos reabriram as portas. Augusto imaginou que poderiam existir várias razões para o que estava acontecendo com a Pipocando, sendo uma delas a mudança no comportamento de seus consumidores. Durante a pandemia, as pessoas encontravam-se em um momento de reclusão, mas com o fim do isolamento social, surgiram mais opções de locais para consumo. Muitas pessoas optavam por estabelecimentos que proporcionassem algum tipo de interação social.

A queda das vendas não era uma realidade exclusiva da pipocaria. Augusto notou que outros negócios que surgiram durante a pandemia e dependiam do modelo de compra e venda por entrega também foram impactados. Prova disso era a microempresa de uma das amigas de Augusto, Regina, que oferecia uma maneira criativa de presentear, proporcionando uma "festa" em uma caixa artesanal, contendo itens de decoração e alimentos típicos de celebrações. Por conta da mudança da lógica pós-pandemia, a pequena empresa teve que encerrar suas operações. Augusto não queria que a Pipocando tivesse esse mesmo destino, afinal, havia investido todo o lucro da pipocaria para reformar a parte de trás de sua casa e criar uma cozinha industrial. Além dos gastos com mão-de-obra e materiais de construção, Augusto equipou o espaço com fogão industrial, aparelhos de refrigeração, bancadas, panelas e utensílios de alta qualidade, além de manter um estoque de insumos para produção das pipocas gourmet. Contudo, fechar as portas neste momento não seria apenas um prejuízo financeiro, mas também uma espécie de derrota. Muitas noites de sono, momentos preciosos com a família e amigos, cursos de capacitação e expectativas foram investidos no negócio.

Em junho de 2021, apesar das incertezas e receios em relação ao que poderia encontrar adiante, Augusto colocou alguns pacotes de pipoca em seu carro e percorreu as ruas da capital. Seu objetivo era apresentar seu produto em cafeterias, padarias e bistrôs consolidados no mercado cuiabano. Ao oferecer as pipocas para degustação e abordar os possíveis parceiros, Augusto comentava sobre os pontos que permitiram o negócio sobreviver em plena pandemia. Para ele, a variedade de sabores no cardápio, o atendimento ágil e o investimento em fotos profissionais em estúdio, capazes de capturar e transmitir a essência do que é uma produção artesanal, foram cruciais para o sucesso conquistado. Além disso, a pipocaria tinha uma presença intensa nas mídias sociais, somando mais de 6 mil seguidores. As reações que recebeu por parte dos proprietários dos estabelecimentos foram predominantemente positivas. Dos cinco locais que visitou naquela semana, três concordaram em adquirir uma porção do produto para teste. Ao mesmo tempo, Augusto decidiu concentrar-se na prestação de atendimento personalizado. Com o fim do isolamento, realização de aniversários e eventos corporativos despontavam como um potencial segmento de vendas.

Chegado o mês de janeiro de 2022, em razão das revendas das pipocas e o atendimento personalizado em eventos, a situação da Pipocando já estava melhor. Embora, o número de vendas diretas para consumidores ainda permanecia inferior à medida do ano anterior. Ações promocionais realizadas em datas comemorativas como, Dia dos Namorados, Dia das Crianças e aniversários em geral, trouxeram uma demanda considerável. Além disso, agora a Pipocando contava com seis pontos de revenda, incluindo duas docerias conceituadas em Cuiabá, a Magrellos e a Baba de Moça. Para

Augusto, essas parcerias eram um sinal promissor de que a Pipocando estava conseguindo se manter e, aos poucos, conquistar mais visibilidade em Cuiabá. Parecia que, finalmente, o período conturbado tinha dado uma trégua e, agora, Augusto poderia voltar a respirar de forma tranquila.

### **PIPOQUEIRO OU DENTISTA? EIS A QUESTÃO**

A chegada do mês de abril de 2022 tinha um significado especial para Augusto, pois marcava o segundo ano da Pipocando. Apesar das dificuldades enfrentadas, ele sentia-se orgulhoso da trajetória percorrida até aquele momento, o que permitia vislumbrar os próximos projetos e objetivos para a pipocaria. Por outro lado, apesar da Pipocando ter voltado para um cenário aceitável, as dificuldades anteriores “abriram seus olhos”. Por vezes, Augusto chegou a pensar que a pipocaria poderia fechar e que teria de retornar à carreira na Odontologia. O que não representava uma situação tão simples para ele, tendo em vista que estava afastado da prática como dentista desde o começo da pandemia, em 2020. Consequentemente, em 20 de abril de 2022, Augusto procurou Lúcia, sua ex-colega de trabalho para pedir a opinião dela sobre a ideia dele de começar uma especialização em harmonização facial, como forma de se manter minimamente atualizado no universo odontológico.

No dia seguinte à conversa com Lúcia, Augusto foi surpreendido por uma ligação de um número desconhecido. Ao atender, ouviu uma voz feminina. Era Olga, a proprietária da clínica em que Lúcia trabalhava. Olga esclareceu que Lúcia a havia informado sobre ele e sobre a história dele. Além disso, confirmou se era do interesse de Augusto realizar o curso de aperfeiçoamento em harmonização facial. Ao receber a confirmação de Augusto, Olga disse que iria ministrar uma especialização em sua clínica no mês seguinte e estava disposta a ofertar uma vaga para ele. Contudo, essa oferta estava acompanhada de uma condição: Augusto estaria isento das mensalidades, desde que trabalhasse junto dela em período integral na clínica durante cinco meses. O que representava metade da duração do curso de especialização.

Naquele momento Augusto experimentou uma mistura de felicidade e preocupação, ao mesmo tempo. Pediu à Olga um prazo de dois dias para responder, justificando que pretendia conversar com sua família antes, a fim de entender o que isso significava para a sua pipocaria. No final daquela tarde, após chegar em casa, Augusto tentava assistir ao filme que tanto esperava. Entretanto, não conseguia afastar as inúmeras possibilidades que passavam pela sua mente. O que seria da sua pipocaria caso ele aceitasse a proposta?

Em seguida, Augusto se reuniu com Matheus, Pedro e Sofia, sua sobrinha que à época tinha 16 anos. Augusto informou que recebeu uma oferta de Olga e que isso tinha atraído sua atenção. Ele explicou que estava enfrentando um dilema, pois a proposta o interessava, mas também estava preocupado com o futuro da Pipocando. Augusto se dirigiu a Pedro, perguntando se Sofia poderia trabalhar na pipocaria após o horário escolar. Em seguida, se voltou para Sofia indagando-a se ela estava interessada na oportunidade, considerando que seria remunerada para isso, assim como Matheus. Tanto o pai quanto a filha responderam de forma positiva. Matheus também enfatizou que essa oportunidade era promissora e vantajosa para o futuro de Augusto. No entanto, ele tinha apenas uma preocupação. Havia começado, recentemente, o terceiro ano na faculdade de Direito e essa era uma etapa reconhecida pelos estudantes como o início da fase mais desafiadora e exigente da graduação. Sendo assim, Augusto se perguntou: *O que eu faço?* Precisava dar um retorno à Olga, dali a 2 dias. E agora? Retornar a carreira tradicional ou continuar a empreender?

## NOTAS DE ENSINO

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Os objetivos de aprendizagem do caso são: (a) Compreender como o processo empreendedor combina as lógicas de Causação e Efetuação; (b) Categorizar decisões do processo empreendedor de acordo com os princípios da Efetuação.

### UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso de ensino é recomendado para a Educação Profissional e Tecnológica (EPT). A publicação elevada de casos de ensino em Administração, voltados para graduação e pós-graduação, cria uma lacuna que muitas vezes não atende à EPT. Este caso apresenta princípios e características únicas, como (1) a ênfase no ensino Técnico e Tecnológico e (2) a oportunidade de utilizar esse caso também no ensino Técnico de Nível Médio Integrado da EPT. Autores devem considerar elaborar casos de ensino apropriados para esse tipo de formação. Portanto, este material didático é sugerido para aplicação em disciplinas de Gestão e Negócios no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, particularmente na disciplina de Empreendedorismo ou quaisquer outras que abordem a ação empreendedora a partir das lógicas de Causação e Efetuação.

### OBTENÇÃO DOS DADOS

A narrativa ilustra um caso real, autorizado para publicação pelo empreendedor e personagem principal da história. No entanto, até o momento atual em agosto de 2023, os dados relativos ao empreendedor, que se chama "Fábio Augusto" e o nome real da sua pipocaria que é "MR. POP – PIPOCARIA GOURMET", assim como os nomes de seus familiares, foram alterados para garantir a privacidade destes, até que o caso seja publicado. Ademais, após a manifestação positiva do empreendedor, foi realizada uma entrevista virtual com Fábio Augusto, com duração de 30 minutos. Informações adicionais foram obtidas por trocas de e-mails e mensagens em aplicativos de conversas instantâneas. Também foram consultados portais de notícias com reportagens sobre o empreendedor. Por fim, as redes sociais da empresa forneceram informações adicionais para confirmar ou complementar os dados obtidos nas entrevistas.

### APLICAÇÃO SUGERIDA

A aplicação sugerida do caso de ensino está organizada no Quadro 1, totalizando um montante de duas aulas de 50 minutos cada.

Quadro 01 - Aplicação sugerida em etapas.

Etapa	Descrição	Tempo previsto
Abertura	Explicação de como funcionará a dinâmica e tira dúvidas. Os estudantes deverão formar equipes com até cinco pessoas.	5 minutos
Revisão	Utilização de material audiovisual para recapitular a abordagem teórica que permeará a discussão do caso	5 minutos
Leitura	Os estudantes realizarão a leitura do caso em sala.	30 minutos
Discussão	Os estudantes discutirão em grupo o que entenderam sobre o caso, destacando as respostas para as perguntas sugeridas.	10 minutos
Plenária - quadro 1	Condução da discussão e preenchimento do quadro, com auxílio dos estudantes. resumo do caso, dos personagens e das principais ações e decisões tomadas.	15 minutos

Plenária - quadro 2	Condução da discussão e o preenchimento do quadro elaborando uma linha do tempo a partir dos eventos identificados no quadro anterior.	5 minutos
Plenária - quadro 3	Condução da discussão e preenchimento do quadro, destacando pontos a favor e contra, de uma ou outra escolha para o dilema.	5 minutos
Plenária - quadro 4	Condução da discussão e preenchimento do quadro, apontando as relações do caso com efetuação e causação.	20 minutos
Encerramento	Encerramento da discussão recapitulando os principais pontos levantados e sua ligação com a base teórica adotada. Apresentação do desfecho do caso.	5 minutos

Fonte: elaborado pelos autores.

### ABORDAGEM TEÓRICA SUGERIDA

Segundo Fisher (2012), para além do entendimento dos traços dos indivíduos e suas características, a compreensão sobre ações e decisões que integram a lógica do comportamento empreendedor, é um âmbito de estudo que vem ganhando relevância. Nesse sentido, com base nos resultados de sua pesquisa de doutorado, onde observou como um grupo amostral de empreendedores respondiam, em um cenário hipotético de abertura de uma nova organização, a pesquisadora Saras D. Sarasvathy propôs duas abordagens que podem ser endereçadas para entendimento do processo decisório, a lógica *effectuation* e *causation* (SARASVATHY, 2001).

Desde então, outros trabalhos têm se dedicado ao aprofundamento da compreensão sobre o tema. A exemplo, o levantamento de Dias, Iizuka e Vilas Boas (2019), que apresentou as principais produções sobre o assunto, desde trabalho seminal de Sarasvathy em 2001, até os elaborados em 2019. Entretanto, apesar dos diferentes estudos englobando a temática a visão da *effectuation* como uma teoria, não é um entendimento unânime entre a comunidade acadêmico-científica. O que indica que ainda há espaço para debates e futuros estudos (COUDOUNARIS; ARVIDSSON, 2019; DIAS; IIZUKA; VILAS BOAS, 2019).

Dessa forma, o intuito de Sarasvathy, ao apresentar a lógica *effectuation*, foi propor uma nova forma de se observar as decisões tomadas por empreendedores em meio ao início de um novo negócio (SARASVATHY, 2001). Sarasvathy percebeu que nem sempre empreendedores utilizam planejamentos, análises mercadológicas e estratégias de superação de riscos, apesar de ser o que se ensina nas disciplinas gestão de negócios nas academias – conceituado em seu artigo como *causation*. Esse contexto se dá, principalmente, ao considerar a realidade de micro e pequenas empresas que costumam enfrentar a escassez de recursos e a falta de acesso a informações sistematizadas (COUDOUNARIS; ARVIDSSON, 2019; CHANDLER *et al.*, 2011).

A abordagem *causation* deriva dos modelos econômicos neoclássicos e seus preceitos de racionalidade para tomada de decisão (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2011), assim como apoia-se nos postulados por Kotler (1991) para inserção de produtos e serviços em um mercado (COUDOUNARIS; ARVIDSSON, 2019). Os empreendimentos decorrentes do processo *causation*, são caracterizados por modelos de negócio estruturados, planejamento estratégico, investimentos substanciais em pesquisas de mercado, desenvolvimento e análise do produto antes mesmo do início das operações (SARASVATHY, 2001).

Outro ponto é o estabelecimento *a priori* de um objetivo claro ou resultado desejado para esse produto ou serviço. Cabendo apenas a seleção dos meios mais

adequados para alcançar de forma mais rápida, econômica e com o maior retorno possível o almejado (SARASVATHY, 2003). Assim, a tomada de decisão seguindo o raciocínio causal, consiste em determinar o propósito a ser alcançado, identificar e avaliar alternativas. Averiguar restrições ou limitações que podem influenciar na definição de critérios de seleção para essas alternativas, de forma a chegar no objetivo já estabelecido (SARASVATHY, 2001).

Já na abordagem *effectuation*, Sarasvathy (2001) disserta que na maioria das vezes empreendedores não vão ao mercado identificar o que está em falta para, em seguida, oferecer uma solução. Grande parte dos novos negócios surgem a partir da necessidade do indivíduo de mudar sua realidade financeira, por uma vontade pessoal, ou, quer seja até mesmo pelo acaso. O que não significa que heurística utilizada no processo *effectual* seja abastada da racionalidade, Sarasvathy destaca que, por vezes, empreendedores usam as duas abordagens decisórias numa mesma situação. Mas e se o produto ou serviço pretendido for algo desconhecido ou ainda não explorado pelo mercado, como obter dados para prever o futuro? (SARASVATHY, 2003). A lógica *effectual* estabelece que essas conjecturas são desenvolvidas a partir da própria interação com os demais atores do processo e pela experimentação (FISHER, 2012) modificando-se ao longo do tempo, de acordo com as oportunidades emergentes e as contingências (PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2011).

À vista disso, para *effectuation* o objetivo final não é dado ou somente identificado, ocorre a própria criação do mesmo, conforme os meios e alternativas que o empreendedor possui para, a partir disso, gerar um efeito desejável dentre os diversos possíveis (SARASVATHY, 2003). Dessa forma, em vez de preocupar-se com a previsão de algo que não sabe, o empreendedor volta sua atenção para aquilo que é passível do seu controle, lidando com dilemas à medida que eles ocorrem (SARASVATHY *et al.*, 2013). Nesse sentido, segundo Sarasvathy (2001; 2003), *effectuation* é composta pelo enfoque nos meios, em vez de fins, assim como da combinação destes meios com quatro princípios basilares.

Os meios podem ser agrupados em três categorias, sendo: a capacidade do indivíduo de compreender quem ele é, o reconhecimento do que ele realmente sabe e a identificação de quem ele conhece (SARASVATHY, 2001, WILTBANK *et al.*, 2006). Dessa forma, “a partir de quem eu sou, o que eu sei e quem eu conheço, o que eu posso fazer?” (SARASVATHY, 2003, p. 2008). De acordo com Chandler *et al.* (2011), o uso desses meios para criar resultados desejáveis, permite que o indivíduo seja mais ágil e responsivo às mudanças, conferindo maior flexibilidade e adaptabilidade ao processo empreendedor. Entretanto, é pertinente ressaltar que a mera utilização desses atributos não significa que o empreendedor terá sucesso na atividade pretendida (SARASVATHY, 2001). O que se tem pela abordagem *effectual* é “se novas empresas criadas por meio de processos de *effectuation* falharem, elas falharão cedo e/ou com níveis de investimento mais baixos do que aquelas criadas por meio de processos *causation*” (FISHER, 2012, p. 1025). Logo, *effectuation* não reduz a probabilidade de fracasso, mas reduz o custo deste para o empreendedor (SARASVATHY, 2003).

Tal perspectiva corrobora com o primeiro princípio do processo *effectuation*, a perda suportada ou riscos aceitáveis. É verdade que ninguém começa um projeto esperando o fracasso, no entanto, Sarasvathy (2001) argumenta que empreendedores que seguem a lógica *effectual* estabelecem um limite para o que estão dispostos a sacrificar em prol da sobrevivência do negócio. Esse pressuposto reflete as decisões tomadas com base no acordo do empreendedor consigo mesmo e/ou com as partes

envolvidas, em relação aos recursos tangíveis (bens materiais, insumos, capital, equipamentos) e intangíveis (tempo, expectativas, bem-estar, lazer) que esteja disposto a abrir mão (CHANDLER *et al.*, 2011). Isso implica em priorizar estratégias que aumentem as oportunidades futuras, em vez de focar apenas nas que possam proporcionar um maior retorno financeiro (SARASVATHY, 2001).

De maneira adicional, o segundo princípio está relacionado à busca por parcerias estratégicas em contrapartida à ênfase na competição (SARASVATHY, 2001). De acordo com Sarasvathy (2023), a premissa fundamental é que empreendedores nem sempre possuem conhecimento antecipado do público-alvo ou dos concorrentes com os quais irão lidar, o que diminui a importância de uma análise preditiva do cenário de mercado. O que contrasta com a abordagem causal que se concentra na previsão e na competição do mercado (SARASVATHY, 2001). Em outras palavras, empreendedores buscam apoio em conexões sociais para obter perspectivas que possam ser valiosas no desenvolvimento de sua ideia. Indivíduos envolvidos nessa fase podem ser familiares, amigos, colegas, potenciais colaboradores ou até mesmo conhecidos casuais (WILTBANK *et al.*, 2006). Esses atores, durante o que Wiltbank *et al.* (2006) chama de ciclo de recursos *effectual*, podem influenciar, interferir e até mesmo cocriar junto com os empreendedores, o efeito a ser gerado. Dessa forma, usando essas parcerias e alianças que empreendedores enfrentam as incertezas e exercem algum controle sobre o futuro (SARASVATHY, 2003).

No terceiro princípio, Sarasvathy (2001) discute sobre a relevância de se explorar as adversidades em vez de tentar evitá-las. Enquanto no processo causal, as contingências são eventos que formam um cenário indesejado para uma empresa e, portanto, devem ser prevenidas. Na abordagem da *effectuation*, situações não planejadas têm o potencial de dar origem a novas oportunidades (SARASVATHY, 2023). Adquirir conhecimento por meio das incertezas e aproveitar essas conjecturas para beneficiar o negócio, é um aspecto fundamental do processo *effectual* (WILTBANK *et al.*, 2006). Dado que os empreendedores frequentemente atuam em contextos altamente incertos, a filosofia da efetuação sugere que eles podem obter vantagens ao abraçar essas surpresas (SARASVATHY *et al.*, 2013).

No quarto princípio, é ressaltada a ênfase na lógica do controle em vez da previsão, especialmente se considerar uma realidade em que a influência da ação humana é predominantemente significativa (SARASVATHY, 2001). Essa ideia encapsula a essência da abordagem *effectuation*, dando prioridade aos elementos controláveis de um futuro imprevisível, em vez de concentrar-se nos elementos previsíveis de um panorama futuro incerto, como é característico da lógica causal (SARASVATHY, 2001). Isto significa dizer que o empreendedor não é apenas o agente que sofre a ação, mas aquele que a imputa, enquanto lida com contingências (SARASVATHY, 2023).

Embora os conceitos do processo *causal* e *effectual* possam ser explanados de forma contrastante, é importante ressaltar que não há uma relação de superioridade ou exclusão entre estes (SARASVATHY, 2003). O enfoque contrário caracteriza-se como uma estratégia utilizada para facilitar o entendimento de ambos os processos decisórios. Pois, ao apresentar as características de forma oposta, torna-se mais visível como essas abordagens operam, no raciocínio humano, em contextos que são mais apropriadas (SARASVATHY, 2001). Ademais, Sarasvathy *et al.* (2013) argumenta que tanto a *causation* quanto a *effectuation* são variáveis que compõem o processo decisório dos seres humanos, atuando em conjunto ou em alternância, em várias circunstâncias, dependendo das necessidades específicas. Por exemplo, quando um empreendedor

inicia um projeto em um ambiente de incertezas e falta de informações, ele tende a adotar a lógica *effectual*. Por outro lado, com o passar do tempo, ao adentrar em um ambiente mais estável, passível de mensuração e previsão, a lógica causal pode ser mais utilizada (SARASVATHY, 2001; PERRY; CHANDLER; MARKOVA, 2011).

### QUESTÕES PARA DISCUSSÃO E ANÁLISE DO CASO

Questão 1 – Identifique alguns eventos ou decisões relatadas no caso que condizem com a abordagem *effectuation*.

Segundo Sarasvathy (2001), a abordagem *effectuation* enfatiza as ações e escolhas realizadas por empreendedores quando estão iniciando seu negócio, principalmente. A efetuação segue a lógica de controle em vez de predição, frente ao cenário futuro. Nesse sentido, na criação da Pipocando é possível observar acontecimentos e decisões do personagem que condizem com os aspectos primordiais da *effectuation*, nos seguintes momentos, conforme o Quadro 3.

Quadro 2 – Eventos e decisões efectuais.

Decisão/ Evento	Detalhes	Aspecto effectual
Sempre soube que gostaria de abrir um negócio.	Uma pessoa determinada e ágil, que é dentista de formação, mas apaixonado por doces pela opção.	Quem sou eu?
Vender a pipoca gourmet	Conheceu a pipoca durante uma viagem a lazer com seus amigos e decidiu comprá-la e levá-la para Cuiabá.	O que eu sei?
Aprender a fazer a pipoca gourmet	Realizou várias capacitações em outros estados, para aperfeiçoar a técnica.	O que eu sei?
Conversar com colega de trabalho, familiares, amigos e desconhecidos.	Aproveitou as pessoas que conhecia para criar uma teia de contatos que lhe ajudou a criar e desenvolver o negócio.	Quem eu conheço?
Investiu seu salário de dentista na pipocaria	Usou eu salário no trabalho odontológico para financiar/suportar os custos com capacitações, materiais e utensílios. Após demissão, usou parte do dinheiro dá rescisão para efetivamente começar.	Perda suportada
Fez parceria com outros atores que atuavam em um mercado próximo ao seu, assim como pediu ajuda para família e amigos.	Fechou parceria com empreendedora de ovos de Páscoa, docerias, cafés e bistrôs já consolidados no mercado Cuiabano. além de utilizar amigos e familiares para ajudarem a confeccionar o cardápio.	Parcerias ao invés de competição por mercado/ Quem eu conheço?
Começou o negócio na pandemia de covid-19	Pretendia abrir a pipocaria em abril de 2020, porém, ainda não tinha decidido se venderia o produto de forma presencial ou por <i>delivery</i> . Com o advento da pandemia, essa escolha foi tomada por ele.	Explorar adversidades em vez de tentar evitá-las.
Abrir uma pipocaria sem saber fazer uma pipoca gourmet.	Durante a criação e o desenrolar da pipocaria, por vezes não teve certeza se o que estava fazendo daria certo. Mas, mesmo assim, seguiu em frente e está atuando no mercado até hoje, em 2023.	Lógica de controle em vez de previsão/ Explorar adversidades

Fonte: elaborado pelos autores.

Questão 2 – Como as lógicas causation e *effectuation* se relacionam durante as decisões de Augusto?

Embora os conceitos do processo causal e efetual possam ser explicados de forma contrastante, é importante ressaltar que não há uma relação de exclusão entre eles (SARASVATHY, 2003). No caso para ensino, algumas situações foram relatadas para explicitar atitudes relacionadas com a efetuação, mas também foram destacadas

as decisões que Augusto tomou que melhor se alinham com a abordagem causal. Por exemplo, suas decisões pré-pandemia incluíram investir em capacitações a fim de aprender como elaborar o produto antes de iniciar o negócio; realizar uma estimativa básica das despesas para determinar se valeria a pena investir na compra de matéria-prima; e adquirir insumos, utensílios e materiais de forma gradual, de acordo com a disponibilidade orçamentária. Logo, ambas as abordagens são complementares e integram o raciocínio humano. A escolha entre o uso de uma ou de outra dependerá da situação em que o indivíduo se encontra, das condições internas e externas do ambiente em que está inserido, bem como da personalidade e dos meios que ele possui para alcançar seus objetivos.

### **DESFECHO DO CASO**

Após receber a oferta, Fábio Augusto decidiu aceitar a proposta da clínica odontológica e continuar tocando a pipocaria simultaneamente, só que agora na parte de gestão. Para tanto, treinou com dedicação seu irmão mais novo e sua sobrinha, para que pudessem atuar na produção das pipocas, nas vendas para clientes diretos (B2C) e nas entregas para revendedores (B2C).

### **REFERÊNCIAS**

- CHANDLER, Gaylen N. et al. Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011.
- COUDOUNARIS, Dafnis; ARVIDSSON, Henrik GS. Recent literature review on effectuation. In: International Marketing Track of the Academy of Marketing Conference. 2019. p. 2-4.
- DIAS, Suzi Elen Ferreira; IIZUKA, Edson Sadao; BOAS, Eduardo Pinto Vilas. Effectuation theoretical debate: systematic review and research agenda. *Innovation & Management Review*, v. 17, n. 1, p. 41-57, 2019.
- FISHER, Greg. Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship theory and practice*, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.
- PERRY, John T.; CHANDLER, Gaylen N.; MARKOVA, Gergana. Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 36, n. 4, p. 837-861, 2012.
- SARASVATHY, Saras 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.
- SARASVATHY, Saras D. Entrepreneurship as a science of the artificial. *Journal of Economic Psychology*, v. 24, n. 2, p. 203-220, 2003.
- SARASVATHY, Saras D. et al. Three views of entrepreneurial opportunity. Springer New York, 2010.
- SARASVATHY, Saras D.; DEW, Nicholas. New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, v. 15, p. 533-565, 2005.
- SARASVATHY, Saras et al. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014.
- WILTBANK, Robert et al. What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 10, p. 981-998, 2006.