

Pipocaria e Odontologia, Será Que Essa Mistura dá Certo? Um Caso Para a Educação Profissional e Tecnológica

Popcorn and Dentistry: Does This Mix Work? A Case for Vocational and Technological Education

Wictória Eloá Gomes Pereira
Lúcio Ângelo Vidal

RESUMO

O caso de ensino narra a trajetória de um empreendedor real, identificado pelo nome fictício de Augusto; embora dentista por formação e atuando na área, decidiu abandonar a profissão para se tornar empreendedor, a partir da pandemia de COVID-19, com a fundação da Pipocando Pipocaria Gourmet. Após superar desafios e conquistar reconhecimento local, Augusto se viu diante do dilema de escolher entre uma proposta de retorno à profissão ou continuar à frente do próprio negócio; esse dilema e as decisões tomadas por Augusto, durante o desenvolvimento da empresa, oportuniza a análise da ação empreendedora a partir da combinação entre processos de causação e efetuação. Diferente da maioria dos casos publicados em periódicos de Administração no Brasil, que sugerem a aplicação para cursos de graduação e pós-graduação, este caso contribui para dirimir a escassez de casos sugeridos para o Ensino Técnico Integrado ao Nível Médio da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Para isso, leva-se em consideração o grau de dificuldade do caso e um plano de aplicação para as disciplinas de Empreendedorismo e de Gestão de Negócios, ou outras que abordem a ação empreendedora. Os dados foram obtidos a partir de entrevistas com o empreendedor, e os dados secundários obtidos em matérias jornalísticas e redes sociais. O caso contribui para a difusão das lentes da causação e efetuação no âmbito da EPT.

Palavras-chave: Causação, Efetuação, Educação Profissional e Tecnológica.

Recebido em: 28/12/2023
Aprovado em: 20/03/2025

ABSTRACT

This teaching case narrates the journey of a real entrepreneur, identified by the fictional name Augusto. Despite being a dentist by training and working in the field, he decided to abandon the profession to become an entrepreneur during the COVID-19 pandemic, founding the Gourmet Popcorn Shop, Pipocando Pipocaria Gourmet. After overcoming challenges and gaining

Wictória Eloá Gomes Pereira 
Mestranda no Programa de Mestrado
Profissional em Educação Profissional e
Tecnológica (ProfEPT)
Instituto Federal de Mato Grosso
Cuiabá / MT – Brasil

Lúcio Ângelo Vidal 
lucio.vidal@ifmt.edu.br
Doutorado em Física Ambiental
Universidade Federal de Mato Grosso
Cuiabá / MT – Brasil

ABSTRACT

local recognition, Augusto faced the dilemma of choosing between returning to the dental profession or continuing to lead his own business. This dilemma, along with the decisions made by Augusto during the company's development, provides an opportunity to analyze entrepreneurial action through the combination of causation and effectuation processes. Unlike most cases published in Brazilian Administration journals, which suggest application in undergraduate and postgraduate courses, this case contributes to addressing the scarcity of cases recommended for Technical Education Integrated with Secondary Level in Professional and Technological Education (PTE). To achieve this, the case's level of difficulty and an application plan for Entrepreneurship and Business Management disciplines, or others addressing entrepreneurial action, are considered. The data were obtained from interviews with the entrepreneur, supplemented by secondary data from news articles and social media. The case contributes to the dissemination of causation and effectuation perspectives within the scope of PTE in Brazil.

Keywords: Causation, Effectuation, Professional and Technological Education.

Introdução

Naquela tarde quente de abril de 2022, na cidade de Cuiabá, Augusto se viu diante de um impasse, voltar à carreira convencional ou empreender? Enquanto o filme “007 – Spectre” rodava na Netflix, Augusto se encontrava sentado, em frente à televisão, na 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. 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, Augusto 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 - em um dentista que passaria a dedicar-se à produção de pipocas *gourmet*. Entre tantas possibilidades para sua vida profissional, 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 com a qual Augusto sempre sonhou, influenciado principalmente pela família; ser dentista também dividia um espaço com a vontade de ter o 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 convencional 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 do 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 6 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. Entre as opções na prateleira, a que mais lhe chamou 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 antes da viagem a São Paulo, e considerava-se privilegiado, pois logo depois da diplomação conseguiu uma vaga para atuar como cirurgião-dentista em um consultório da prefeitura da capital. Tinha vários amigos lá e, sempre que podiam, faziam pipocas ou outros lanches para compartilhar durante os intervalos do trabalho. Assim, na segunda-feira seguinte ao 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 veredito 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 poderia ser 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 por que a população cuiabana não estava disposta a comprar? Ou será por que ninguém tentou produzir ainda?*”, pensou consigo mesmo.

O fato de produtos *gourmet* terem valor mais elevado que produtos normais já era de seu conhecimento, embora esse motivo não lhe parecesse uma boa justificativa para a falta de um produto semelhante na cidade. A busca por uma resposta a essa questão despertou em Augusto várias ideias, pois a vontade de apostar em algo diferente o deixou “balanceado”. 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 poder 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*”, respondeu Lúcia.

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 um diálogo com sua família, que já tinha provado as pipocas que trouxera 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 de que a ideia de abrir a pipocaria *gourmet* fazia muito sentido, dada sua paixão por doces.

Naquele dia, Augusto reuniu-se com os pais e os seus três irmãos para contar sobre sua ideia; como esperado, encontrou o apoio e o incentivo que imaginou. Augusto compreendia que, graças a esse respaldo familiar, bem como ao apoio de seus amigos, 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 na área odontológica, pois sentia que tinha encontrado uma boa oportunidade e precisava tentar. Após o final da conversa, ainda empolgado com o respaldo dado pela família, 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 e combinou 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 onde 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 da pipoca produzida 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 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 em sua memória: “- *Não coloque a carroça na frente dos bois...*”, era o que tinha dito 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 e, logo em seguida, 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 e oferecidos: 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. Porém, como já tinha uma certa experiência, Augusto notou que as pipocas não alcançaram a mesma crocância daquelas feitas por ele 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, e 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 agridoces. Além disso, seu curso era voltado para cozinheiros de nível intermediário, que já 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, nutriu-se de pensamentos positivos e seguiu com 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 ficassem bem visíveis e mais atraentes. Já no segundo dia do curso, Júlia apresentou a produção das pipocas agridoces, 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 de 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 o irmão, que o tinha buscado 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 de seus efeitos danosos na 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 de 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, 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 de que essa situação se prolongaria por tempo indefinido. Como resultado, Augusto e seus colegas foram dispensados do consultório odontológico em que trabalhavam.

Anteriormente reconhecido por sua natureza enérgica e agitada, Augusto estava tomado por um sentimento de impotência, pois viu-se 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. Uma vez que tempo livre era o que eles mais tinham no momento, Matheus se dispôs a ajudar o irmão.

Assim, mesmo 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.

No dia seguinte, 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 essa razão, poderia ajudá-lo e, a seu pedido, Lauro conseguiu persuadir seu chefe a emprestar a chave da empresa, permitindo que ocorresse a impressão dos materiais, assim como o pedido de embalagens plásticas apropriadas para alimentos, para um dos fornecedores da gráfica.

Com o final de semana se aproximando, Augusto e Matheus começaram o teste decisivo para finalizar o cardápio de sabores, pois, como não tinham conhecimento de uma 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, sen-

do que, ao final, nove opções agradaram. Essas opções incluíram os três sabores que já testados em janeiro: Ninho, Ninho com Nutella e trufa de chocolate, além de novos sabores como 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; essas fotos, e as que haviam sido tiradas durante os cursos de capacitação, serviram para montar sua “loja” no iFood, bem como a criação de 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 completou um mês desde o começo das vendas. Augusto estava animado com tudo o 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 abria a pipocaria que tanto tinha planejado e, 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 segui-

dores na página do Instagram da Pipocando subiu de 300 para 1.500 pessoas. 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\$ 100,00 para estabelecimentos que vendessem acima de R\$ 1.800,00 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\$ 12,00 os médios a R\$ 18,00 e os grandes por R\$ 25,00, Augusto tinha consciência de que não poderia aumentar os preços para compensar os custos; como resultado, optou por concentrar-se exclusivamente no uso do Instagram e do WhatsApp como canais de venda. Além disso, para a realização das entregas, 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?”

Sua resposta foi: “- 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, aproveitou a oportunidade para oferecer a degustação do seu produto para o apresentador de um programa de televisão, que se disse muito satisfeito com o sabor, além de ter lhe questionado sobre qual era o diferencial da sua pipocaria.

Augusto, prontamente, disse: “- *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 de 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 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 nas vendas não era uma realidade exclusiva da pipocaria. Augusto notou que outros negócios também surgidos durante a pandemia, e que dependiam do modelo de compra e venda por entrega, foram impactados, alguns chegando até mesmo a fecharem suas portas. Para Augusto, a Pipocando não poderia ter 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, painéis e utensílios de alta qualidade, bem como buscou manter um estoque de insumos para produção das pipocas *gourmet*. Contudo, fechar as portas nesse momento não seria apenas um prejuízo financeiro, mas também uma espécie de derrota; afinal, 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; o 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 foram cruciais para o sucesso conquistado; pois 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 do atendimento personalizado em eventos, a situação da Pipocando já estava melhor, embora o número de vendas diretas para consumidores ainda permanecesse inferior à medida do ano anterior. Ações promocionais realizadas em datas comemorativas, como Dia dos Namorados, Dia das Crianças e aniversários em geral, trou-

xeram uma demanda considerável. Além disso, a Pipocando já 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, ia conquistando 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, sentia-se orgulhoso da trajetória percorrida até aquele momento, o que permitia vislumbrar os próximos projetos e objetivos para a pipocaria.

Augusto pretendia lançar no mês seguinte, maio de 2022, uma linha de pipocas que estava em fase de testes, as pipocas *gourmet fitness*. Essa linha seria uma opção de sobremesa saudável para pessoas que estavam em processo de emagrecimento, buscando reeducação alimentar ou procurando equilibrar suas refeições. As pipocas *fitness* não só tinham um sabor delicioso, como tinham baixo teor calórico e eram livres de glúten e lactose, adequadas para pessoas com intolerâncias. Além do lançamento da linha *fitness*, Augusto também tinha outros planos, como expandir o negócio para demais cidades do estado de Mato Grosso, uma vez que aumentar o atendimento por meio de revendas em estabelecimentos parceiros era algo que já vinha estudando há algum tempo.

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. Contudo, essa hipótese 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. Assim, naquele mesmo mês de abril, Augusto procurou Lúcia, sua ex-colega de trabalho, e pediu opinião sobre uma ideia que havia pensado. Augusto comentou com a colega que estava estudando a possibilidade de começar uma

especialização em harmonização facial, como forma de se manter minimamente atualizado no universo odontológico. Lúcia, que estava trabalhando em uma clínica odontológica renomada em Cuiabá, comentou: “- *Acho que é uma boa ideia, meu amigo! Sua pipoca é um sucesso, mas realmente, ninguém sabe o dia de amanhã. É sempre bom ter uma carta na manga*”; e complementou: “- *No consultório onde trabalho, a proprietária é especialista nessa área e está buscando bons cirurgiões-dentistas para colaborar com os atendimentos dela, que se diga de passagem, estão cada dia mais disputados*”.

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 sua história, além disso, confirmou se era do interesse de Augusto realizar o curso de aperfeiçoamento em harmonização facial. Ao receber a confirmação, 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 de 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. O que Olga aceitou sem maiores dificuldades. No final daquele mesmo dia, 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, 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, voltou-se para Sofia indagando-a se estava interessada na oportunidade, considerando que seria remunerada para isso, assim como Matheus. Tanto o pai quanto a filha responderam de forma positiva. Pedro agora tinha uma clara compreensão de que Augusto tinha feito a escolha certa ao investir na ideia de vender pipoca, há dois anos. Matheus também compartilhava desse pensamen-

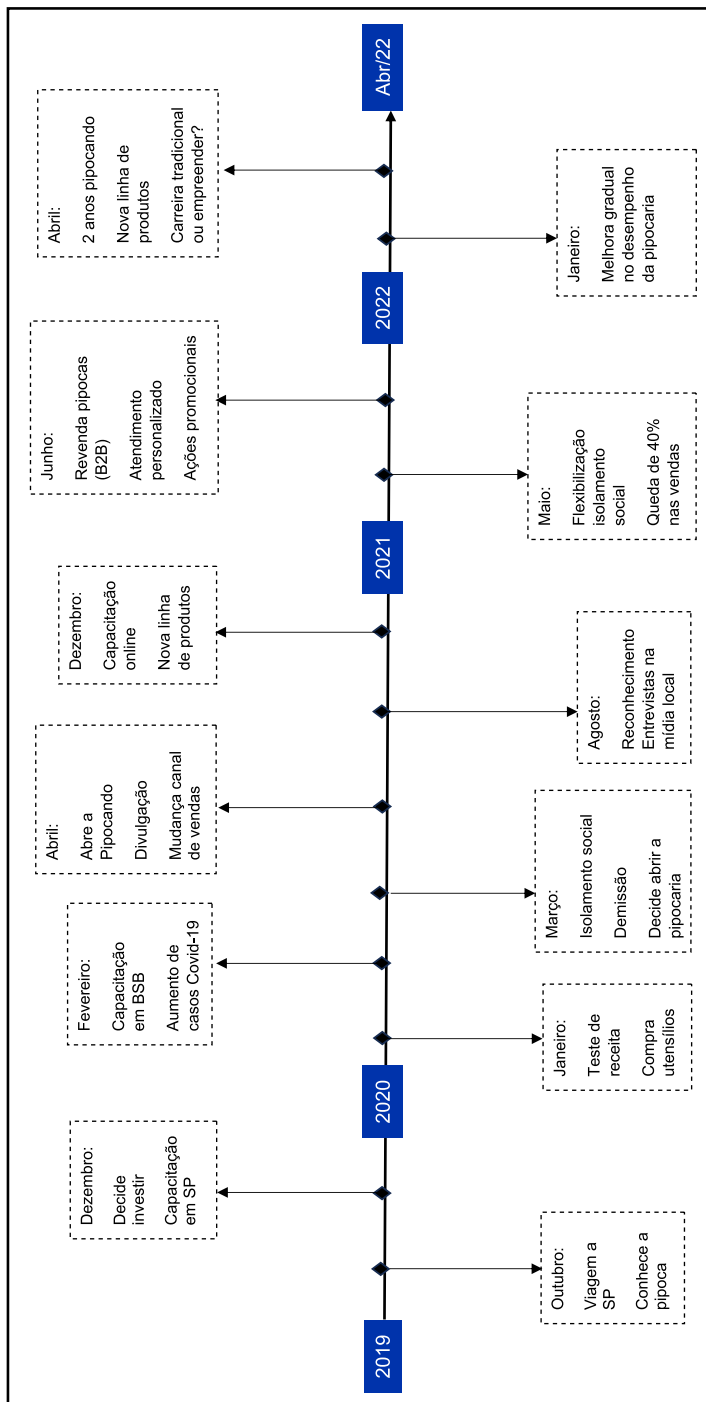
to e enfatizou que essa oportunidade era promissora e vantajosa para o futuro de Augusto. No entanto, ele tinha apenas uma preocupação. Havia começado, recentemente, o terceiro ano na faculdade de Direito, e essa era uma etapa reconhecida pelos estudantes como o início da fase mais desafiadora e exigente da graduação. Sendo assim, Augusto se perguntou: “*O que eu faço?*”

Precisava dar um retorno à Olga, dali a 2 dias. Ele entendia que estava atravessando um período crucial em sua carreira e que a escolha que fizesse teria repercussões diretas no destino da Pipocando. E agora? qual seria a rota mais apropriada a seguir? Retornar à carreira tradicional ou continuar a empreender?

Apêndice A – Personagens e Principais Ações

Dimensão	Informações do Caso
Principais personagens do caso	Augusto – empreendedor e proprietário da Pipocando
	Lúcia – ex-colega de trabalho
	Matheus – irmão mais novo e assistente de Augusto
	Pedro – irmão mais velho
	Marina – instrutora do primeiro curso realizado
	Júlia – instrutora do segundo curso
	Lauro – melhor amigo que trabalhava em uma gráfica
	Olga – proprietária de uma renomada clínica odontológica
Principais ações realizadas para viabilizar o negócio	Realização de cursos de capacitação e aquisição de insumos e utensílios necessários.
	Teste de receita/degustação para família e amigos mais próximos buscando feedback para melhorar o produto.
	Investimento do dinheiro da rescisão do consultório para começar.
	Envio de pipocas para influenciadores locais – aumento da rede de contato e estabelecimento de parceria com nichos próximos ao seu.
	Mudança no canal de vendas e realização das entregas com veículo próprio, buscando evitar o aumento do preço da pipoca.
	Investimento na imagem da pipocaria e divulgação. Fotos profissionais, forte presença nas redes sociais, entrevistas para veículos de comunicação local.
	Investimento em capacitações com o objetivo de inovar e proporcionar o lançamento de novas linhas de produto.
	Investimento na construção de uma cozinha industrial nos fundos de sua casa.
	Nova mudança no canal de venda, agora utilizando a revenda para empreendimentos já consolidados em Cuiabá (B2B). Atendimento personalizado para festas, eventos corporativos e datas comemorativas em geral.

Apêndice B – Linha do Tempo



Notas de Ensino

Objetivos de Aprendizagem e Recomendação de Uso

O objetivo de aprendizagem do caso é analisar a ação empreendedora a partir da combinação entre processos de causação e efetuação. Esse caso foi desenvolvido para Cursos Técnicos integrados ao Nível Médio no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), o que enseja uma breve introdução a respeito da EPT. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a Educação Profissional e Tecnológica é uma modalidade de ensino que “integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia” (BRASIL, 2023, p. 1). A EPT prepara o estudante para o exercício profissional, mediante a oferta de cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional, de educação profissional técnica de nível médio, e de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação.

Uma rede de instituições públicas federais de EPT, representada majoritariamente por Institutos Federais, reúne mais de 650 unidades e aproximadamente 2 milhões de estudantes inscritos (MEC, 2022). Cursos ligados ao eixo tecnológico de Gestão e Negócios concentram parcela expressiva dos inscritos, cerca de 250 mil (MEC, 2022). As disciplinas de Gestão e Negócios também são ofertadas em cursos de outros eixos tecnológicos, o que aumenta a abrangência para atuação profissional dos docentes de Administração da EPT. Apesar dos valores expressivos e da capilaridade da EPT, permanece a necessidade de casos de ensino que contemplem cursos técnicos integrados ao nível médio.

Para minimizar essa lacuna, este caso para ensino lança mão de recursos pertinentes para atender o público-alvo compreendido nesse nível de formação, geralmente formado por estudantes entre 15 e 18 anos. Além da sugestão de aplicação que considera tais características, o objetivo educacional do caso almeja a difusão da lente teórica da efetuação no âmbito da EPT. Portanto, o caso é sugerido para aplicação em disciplinas de Gestão e Negócios, como Empreendedorismo ou quaisquer outras que abordem a ação empreendedora em cursos técnicos integrados ao ensino médio.

O Quadro 1 sinaliza os fundamentos para atuação de dois cursos técnicos do eixo de Gestão e Negócios, sendo útil para exemplificar como professores da EPT, desses e de outros cursos, podem concatenar a aplicação do caso a atuação do curso.

Quadro 1. Fundamentos para atuação em cursos técnicos de Gestão e Negócios

Curso Técnico	Fundamentos para atuação
Técnico em Administração	Conhecimentos e saberes relacionados à área administrativa, com atuação em conformidade com as legislações e diretrizes de conduta, como também com as normas de saúde e segurança do trabalho, pautada em ações empreendedoras e inovadoras, com foco em geração de novas oportunidades de negócio e geração de renda; Exercício da profissão pautado no comprometimento com necessidades, desejos e percepção da realidade social de clientes, além de respeito à diversidade e à sustentabilidade.
Técnico em Comércio	Conhecimentos e saberes relacionados ao funcionamento da área comercial e de prestação de serviços, de modo a atuar em conformidade com as legislações e diretrizes de conduta, como também com as normas de saúde e segurança do trabalho; Atuação de forma proativa em atividades de comercialização de produtos e serviços, com visão empreendedora, comunicação clara e cordial, comprometimento com necessidades e desejos de clientes e respeito a demais stakeholders

Fonte: MEC (2023).

Finalmente, o nível de dificuldade do caso considera o nível de formação. O Quadro 2 apresenta o nível de dificuldade do caso conforme as dimensões propostas por Lenders; Erskine (1989).

Quadro 2. Nível de dificuldade do caso.

Dimensão	Nível de dificuldade	Justificativa
Analítica	2	A descrição do caso expõe de maneira evidente a situação problemática, no entanto, a resolução não é apresentada.
Conceitual	1	O caso demanda uma análise a partir de apenas uma abordagem teórica, a qual é de fácil compreensão.
Apresentação	1	As informações e dados relevantes são apresentados de maneira clara e organizada na narrativa do caso.

Fonte: Elaborado a partir de Leenders e Erskine (1989).

Fontes e Métodos de Coleta

A narrativa ilustra um caso real, autorizado para publicação pelo empreendedor e personagem principal da história. O nome real do empreendedor, de sua pipocaria e de seus familiares, foram alterados para garantir sua privacidade.

A seleção do caso teve início com pesquisa em jornais eletrônicos, que forneceram dois casos considerados relevantes. Posteriormente, os empreendedores mencionados nos dois jornais foram contatados para uma breve conversa. Entretanto, considerando que a autora deste material provou as pipocas *gourmet* de Augusto, durante o período de pandemia, em 2020, e, das opções, o que melhor se enquadrou à proposta foi o caso da pipocaria *gourmet*. Após a seleção, foi realizada uma entrevista virtual com o empreendedor mencionado, com duração de 30 minutos. Informações adicionais foram obtidas por trocas de e-mails, e por intermédio de 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.

Plano de Aplicação Sugerido

A aplicação sugerida do caso de ensino está organizada no Quadro 3, totalizando um total de duas aulas de 50 minutos cada. Recomenda-se o apoio da lousa ou quadro para discussão das questões propostas.

Quadro 3. Etapas para aplicação do caso.

Etapa	Descrição	Tempo previsto
Abertura	O docente explicará a dinâmica de aplicação do caso, tirando as dúvidas apresentadas pelos estudantes. 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	Com o auxílio dos estudantes, o professor conduzirá a discussão e preenchimento do quadro, fazendo um resumo do caso, dos personagens e das principais ações realizadas para viabilização do negócio. (apêndice A)	15 minutos
Plenária - quadro 2	O professor conduzirá a discussão e o preenchimento do quadro elaborando uma linha do tempo a partir dos eventos identificados no quadro anterior. (apêndice B)	5 minutos
Plenária - quadro 3	O professor conduzirá a discussão e o preenchimento do quadro, destacando pontos a favor e contra, de uma ou outra escolha para o dilema.	5 minutos

Plenária - quadro 4	O professor conduzirá a discussão e o preenchimento do quadro, apontando as relações do caso com efetuação e causação.	20 minutos
Encerra- mento	O professor encerrará a discussão recapitulando os principais pontos levantados e sua ligação com a base teórica adotada. O desfecho do caso é apresentado ao final.	5 minutos

Fonte: elaborado pelos autores (2023).

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 respondia, em um cenário hipotético de abertura de uma nova organização, a pesquisadora Saras Sarasvathy propôs duas abordagens que podem ser endereçadas para entendimento do processo decisório, a lógica *effectuation* e *causation* (SARASVATHY, 2001), que podem ser traduzidas como causação e efetuação.

Desde então, outros trabalhos têm se dedicado ao aprofundamento da compreensão sobre o tema, como, por exemplo, o levantamento de Dias, Iizuka e Vilas Boas (2019) que apresentou as principais produções sobre o assunto, desde o trabalho seminal de Sarasvathy em 2001, até os elaborados em 2019. Entretanto, apesar de diferentes estudos englobarem 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, Sarasvathy (2001), ao apresentar a lógica *effectuation*, teve o intuito de propor uma nova forma de se observar as decisões tomadas por empreendedores em meio ao início de um novo negócio. Sarasvathy percebeu que nem sempre empreendedores utilizam planejamentos, análises mercadológicas e

estratégias de superação de riscos, apesar de ser o ensinado em disciplinas de gestão de negócios – o que a autora conceitua como *causation*, em seu artigo. Esse contexto se dá, principalmente, ao observar 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 de causação 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 (1998) 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 *à 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 que foi 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 nos critérios de seleção para essas alternativas, com o intuito de atingir o objetivo previamente 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 a heurística utilizada no processo de efetuação seja abastada da racionalidade. Sarasvathy (2001) destaca que, por vezes, empreendedores usam as duas abordagens decisórias em uma 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 de efetuação estabelece que essas conjecturas são desen-

volvidas 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).

Em face disso, para *effectuation*, o objetivo final não é dado ou somente identificado, ocorre a própria criação do mesmo, de acordo com os meios e alternativas que o empreendedor possui para, a partir disso, gerar um efeito desejável entre 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.*, 2014). Nesse sentido, segundo Sarasvathy (2001; 2003), *effectuation* é composta pelo enfoque nos meios, em vez de fins, assim como da combinação desses 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). Assim sendo, “a partir de quem eu sou, o que eu sei e quem eu conheço, o que eu posso fazer?” (SARASVATHY, 2003, p. 208). O Quadro 4 apresenta o conjunto dos meios citados:

Quadro 4. Determinando o conjunto de meios.

Meios	Singularidades
Quem eu sou?	Características internas, valores, personalidade, traços, habilidades
O que eu sei?	Conhecimentos adquiridos anteriormente, educação, competências, técnicas
Quem eu conheço?	Meio social que convive, redes de contato, familiares, colegas

Fonte: Elaborado a partir de Sarasvathy (2001).

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 mudan-

ças, 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 entende por abordagem de efetuação é que “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 de efetuação 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).

O processo *effectuation*, conforme Sarasvathy *et al.* (2014),

Impulsiona as parcerias como o método central para expandir os recursos. Em vez de se envolver em planejamento e pesquisa extensivos para identificar partes interessadas específicas a serem segmentadas com base em objetivos pré-selecionados, uma abordagem eficaz exige que os empreendedores se envolvam rapidamente em

conversas com diversas pessoas que já conhecem ou têm contato, algumas das quais acabam se comprometendo de fato com o novo empreendimento (SARASVATHY *et al.*, 2014, p. 74).

Em outras palavras, empreendedores buscam apoio em conexões sociais para obter perspectivas que possam ser valiosas no desenvolvimento de sua ideia. Os 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 efetuais, podem influenciar, interferir e até mesmo cocriar o efeito a ser gerado, junto com os empreendedores. Dessa forma, é 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 ao invés 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 de efetuação (WILTBANK *et al.*, 2006). Dado que empreendedores frequentemente atuam em contextos altamente incertos, a filosofia da efetuação sugere que estes podem obter vantagens ao abraçar as surpresas (SARASVATHY *et al.*, 2014).

Já no quarto princípio, ressalta-se a ênfase na lógica do controle em vez da previsão, especialmente ao se considerar uma realidade em que a influência da ação humana é predominante (SARASVATHY, 2001). Essa ideia encapsula a essência da abordagem *effectuation*, dando prioridade aos elementos controláveis de um futuro imprevisível, em vez concentrar-se nos elementos previsíveis de um panorama futuro incerto, como é característico da lógica causal (SARASVATHY, 2001).

Isso significa dizer que o empreendedor não é apenas o agente que sofre a ação, mas também é aquele que a imputa, ao mesmo tempo em que lida com contingências (SARASVATHY, 2023). O Quadro 5 sintetiza as comparações entre as características da *effectuation* em comparação à lógica *causation*:

Quadro 5. Contrastando *Causation* e *Effectuation*.

Categorias de diferenciação	Causation	Effectuation
Meios	O efeito é dado.	Apenas alguns meios são fornecidos.
Tomada de decisão	Ajuda a decidir entre os meios para alcançar o efeito determinado.	Ajuda a decidir entre possíveis efeitos que podem ser criados com meios disponíveis.
Critérios de seleção	Critérios de seleção com base no retorno esperado. Dependente do efeito/ ambiente: escolha dos meios é impulsionada pelas características do efeito que o tomador de decisão deseja criar e por seu conhecimento dos meios possíveis.	Critérios de seleção baseados em perda acessível ou risco aceitável. Dependente da pessoa/ ação humana: dados os meios específicos, a escolha do efeito é dirigida pelas características do indivíduo e sua capacidade de descobrir e usar contingências.
Competências empregadas	Exploração do conhecimento que dispõe.	Exploração de contingências.
Natureza das incógnitas	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto.	Foco nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.
Lógica fundamental	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.	Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.
Resultados	Participação em mercados já existentes, por meio de estratégias competitivas.	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas.

Fonte: Adaptado de Sarasvathy (2001, p. 251).

Embora os conceitos dos processos de causação e efetuação 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 se caracteriza 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.* (2014) 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 de 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 de efetuação. 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).

Discussão e Análise do Caso

Questão 1 – Se você estivesse no papel de Augusto, qual decisão tomaria?

Não há uma resposta certa ou errada para o questionamento; sugere-se a discussão de ambas as opções, destacando seus prós e contras.

Decisão A - Não aceitar a proposta de emprego e continuar atuando apenas como empreendedor: Para sustentar essa decisão, alguns pontos podem ser ressaltados, como as características pessoais do personagem (pró-atividade, determinação, disposição para correr riscos) e sua habilidade em articular com atores externos para superar dificuldades e maximizar oportunidades. Do ponto de vista financeiro, destacam-se os investimentos em capacitações diversas e a montagem de uma cozinha industrial, visando aumentar a produção e as vendas. É relevante também mencionar que a pipocaria proporcionou a Augusto a oportunidade de expressar sua criatividade, algo que ele sentia falta ao atuar no mercado formal.

Decisão B - Aceitar a proposta de emprego: Para apoiar essa decisão, é possível destacar a previsibilidade e estabilidade financeira advindas da ocupação em um emprego, enquanto, na atuação como empreendedor, os rendimentos podem variar conforme o desempenho do negócio. Além disso, Augusto poderia tentar conciliar a nova atividade com a administração da pipocaria, por meio da contratação de assistentes na produção e/ou da redução do volume de vendas durante os períodos de dedicação exclusiva à clínica odontológica.

Questão 2 – Identifique eventos ou decisões relatadas no caso relacionados 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 Quadro 6.

Quadro 6. Eventos e decisões relacionados à efetuação.

Decisão/ Evento	Detalhes	Processo de efetuação
Sempre soube que gostaria de abrir um negócio.	Uma pessoa determinada e ágil, dentista de formação, mas apaixonado por doces, o que influenciou a 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 seu salário do trabalho odontológico para financiar/suportar os custos com capacitações, materiais e utensílios. Após demissão, usou parte do dinheiro da 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 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 ao invés 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 ao invés de previsão/ explorar adversidades

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Questão 03 – Como as lógicas de causação e efetuação se relacionam durante as decisões de Augusto?

Embora os conceitos dos processos de causação e efetuação 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 decisões tomadas por Augusto 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; a realização de uma estimativa básica de despesas para determinar se valeria a pena investir na compra de matéria-prima; e a aquisição de 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, Augusto decidiu aceitar a proposta da clínica odontológica e ao mesmo tempo manter a pipocaria. Para viabilizar isso, ele 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 (B2B). Enquanto isso, Augusto, segue atuando como gestor do negócio, lidando com a parte financeira, jurídica, marketing e propaganda nas redes sociais, além do atendimento aos clientes.

Além disso, Augusto relatou que, atualmente, revende suas pipocas para mais de 10 cidades do interior de Mato Grosso, incluindo Poconé, Primavera do Leste, Lucas do Rio Verde, Sinop, Diamantino e Campo Novo do Parecis. O proprietário da pipocaria está satisfeito com a decisão que tomou e com o desempenho do negócio que, agora em 2023, conquistou um total de 19 mil seguidores em sua página no Instagram, oferecendo um cardápio com 19 opções de sabores. Como parte dos planos futuros, ele pretende iniciar seu próprio programa de treinamento para a confecção de pipocas no estado de Mato Grosso.

Referências

BRASIL. **Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008.** Altera dispositivos da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar

e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11741.htm. Acesso em: 18 dez. 2023.

CHANDLER, G. N.; DETIENNE, A. R.; MCKELVIE, A.; MUMFORD, T. V. Causation and effectuation processes: A validation study. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 3, p. 375-390, 2011. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2009.10.006.

COUDOUNARIS, D.; ARVIDSSON, H. G. S. Recent literature review on effectuation. In: **International Marketing Track of the Academy of Marketing Conference**. 2019. p. 2-4.

DIAS, S. E. F.; IIZUKA, E. S.; BOAS, E. P. V. Effectuation theoretical debate: systematic review and research agenda. **Innovation & Management Review**, v. 17, n. 1, p. 41-57, 2019. DOI 10.1108/INMR-12-2018-0094.

FISHER, G. 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. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEENDERS, M. R.; ERSKINE, J. A. **Case Research**: The Case Writing Process. 3. ed. Ontario: School of Business Administration the University of Western Ontario, 1989.

MEC – Ministério da Educação. **Resultados 2022 da Plataforma Nilo Peçanha**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>. Acesso em: 18 dez. 2023.

MEC - Ministério da Educação. **Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (CNTC)**. Brasília: março, 2023. Disponível em: <http://cnct.mec.gov.br/cnct-api/catalogopdf>. Acesso em: 18 dez. 2023.

PERRY, J. T.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial effectuation: a review and suggestions for future research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 837-861, 2012.

SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001. DOI: 10.2307/259121.

SARASVATHY, S. D. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal of Economic Psychology**, v. 24, n. 2, p. 203-220, 2003. DOI: 10.1016/S0167-4870(02)00203-9.

SARASVATHY, S. D. **What is Effectuation?** Effectuation 101. Disponível em: <https://effectuation.org/effectuation-101>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SARASVATHY, S.; KUMAR, K.; YORK, J. G.; BHAGAVATULA, S. An effectual approach to international entrepreneurship: Overlaps, challenges, and provocative possibilities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 71-93, 2014. DOI: 10.1111/etap.12088.

WILTBANK, R. DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. What to do next? The case for non-predictive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 10, p. 981-998, 2006. DOI: 10.1002/smj.555.