



RELISE

EDIÇÃO ESPECIAL: CASOS DE ENSINO PARA UMA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM CASO DE ENSINO SOBRE A ONG CLUBE DO GATO E UMA PARCEIRA ESTRATÉGICA¹

*SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: A CASE STUDY OF THE NGO CLUBE DO
GATO AND A STRATEGIC PARTNER*

Ana Cláudia Oliveira Lima²

Daniel do Prado Pagotto³

Cândido Borges Vieira Junior⁴

Denise Santos de Oliveira⁵

INTRODUÇÃO

Em um domingo animado e barulhento em uma chácara situada em Goiás, Cecília, seu irmão e sua mãe estavam no meio de uma verdadeira festa de cães resgatados. Os animais não conseguiam conter a felicidade, pulando e latindo ao redor deles. Cecília, como tantas outras vezes, foi a esse lugar para ajudar a cuidar dos animais resgatados e para dedicar carinho e atenção a eles. No meio daquela confusão feliz, o celular de Cecília tocou. “Estranho... quem será que é?”, pensou ela. Do outro lado da linha, Mauro, seu amigo, em um estado de puro desespero, tinha um pedido de socorro:

— Cecília, estou meio perdido aqui. Encontrei uma gatinha e ela parece estar machucada. O que eu faço? – Mauro perguntou, ansioso.

— Mauro, eu estou bem longe agora. Primeiro, tente se aproximar dela com um pouco de comida. Se puder, monte uma armadilha segura para

¹ Recebido em 13/08/2024. Aprovado em 07/03/2025. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.15174707

² Universidade Federal de Goiás. lima.ana@discente.ufg.br

³ Universidade de Brasília. danielpagotto@ufg.br

⁴ Universidade Federal de Goiás. candidoborges@ufg.br

⁵ Universidade Federal de Goiás. denisesantos@ufg.br



RELISE

levá-la a um veterinário. Eu sei que você pode fazer isso – Cecília aconselhou, com paciência e confiança.

— Ok, vou tentar. Obrigado, Cecília. Você sempre sabe o que fazer – respondeu Mauro, um pouco mais aliviado.

Nos dias que se seguiram, diante da impossibilidade de oferecer um lar à gatinha, Mauro confiou a Cecília a missão de encontrar um lugar seguro para ela. A família de Cecília ainda não tinha gatos, mas escolheu confortá-la em seu lar. Foi assim que Valentina, assim nomeada por Mauro, encontrou não apenas um abrigo temporário, mas uma família e, aos poucos, teve a cicatrização de suas feridas físicas.

Valentina, com sua resiliência admirável e sua doçura, rapidamente se tornou mais do que uma sobrevivente; ela se tornou um símbolo de esperança para Cecília e um lembrete da importância do cuidado e do amor pelos animais. A conexão que ela estabeleceu com a família não apenas tocou os corações de todos, mas também inspirou Cecília a seguir com a sua missão.

Esse foi apenas o início de uma jornada que transformaria muitas vidas...

O NASCIMENTO DE UMA MISSÃO

Em alguns meses, Valentina, que inicialmente viera sob a condição de lar temporário, tornou-se parte da família de Cecília, conquistando todos da casa. Ela costumava deitar-se no parapeito da janela – escorada na tela instalada exclusivamente para sua recepção – e pegava o sol do início da tarde. Às vezes repousava perto de Cecília e ronronava. Àquela altura, Cecília já tinha compreendido que aquele comportamento felino remetia ao prazer por estar recebendo carinho. Assim, sentia que seria importante ajudar a desmistificar a imagem preconceituosa de que os gatos não são seres tão dóceis e amáveis.



RELISE

A jornada de Cecília se intensificou alguns meses depois, quando ela e colegas de faculdade encontraram gatinhos abandonados. Com sua experiência adquirida a partir do caso da Valentina, Cecília direcionou o grupo quanto aos cuidados iniciais, como testar a imunodeficiência felina (teste FIV) e leucemia felina (teste FELV), vermifugar, castrar e encaminhar para a adoção responsável. As três primeiras etapas foram concluídas e a próxima seria encontrar um lar para os gatinhos. Foi nesse momento então que Cecília criou uma página no Facebook chamada Clube do Gato, onde poderia não apenas compartilhar conteúdo sobre gatos para desmistificar certos preconceitos, mas também incentivar adoções responsáveis.

As publicações da página do Facebook começaram a ser realizadas por Cecília, de um modo despretensioso. Mesmo no improviso, aos poucos, a página foi ganhando destaque entre os amantes de gatos. À medida que a página crescia, também aumentava o número de pessoas interessadas em apoiar o projeto e o número de gatinhos que recebiam suporte para adoção. Para impulsionar ainda mais o projeto, Cecília notou a necessidade de maior profissionalização do projeto. A primeira medida foi a criação de uma logomarca oficial da ONG Clube do Gato.

A logomarca ajudou a passar uma visão mais estabelecida da ONG, o que foi muito bom. No entanto, apesar do aumento de visibilidade, Cecília passou a enfrentar desafios diversos, como dificuldades para conseguir voluntários para apoiar a condução do processo de adoção e no suporte à gestão (ex.: comunicação, logística e finanças), atividades às quais Cecília não estava habituada. Ainda, havia falta de lares temporários para os gatos resgatados, pois a ONG não contava com espaço físico. Por fim, o maior deles: a falta de recursos financeiros.

O projeto não contava com muitos recursos financeiros. A maior parte deles era de doações espontâneas, especialmente de adotantes passados.



RELISE

Quando a situação apertava mais, Cecília, por vezes, utilizava de recursos próprios. No entanto, os custos sempre eram altos. Cada gato resgatado demandava recursos financeiros para exames, vermifugação e castração, bem como para tratamentos, medicação e cirurgias nos casos de animais mais debilitados. Ademais, havia os custos operacionais, como transporte dos gatos para adotantes e veterinário, ração e areia para atendê-los nos lares temporários. Diante disso, o pensamento de Cecília foi: “Isso não é sustentável, tenho que pensar em alternativas”.

Assim, Cecília começou a pensar em possibilidades para levantar mais recursos. Um caminho seria buscar recursos governamentais, mas devido a experiências anteriores que ela acompanhou em outras ONGs, ela desconsiderou esta via pela dificuldade e tempo para acesso aos recursos. Uma ação mais rápida era necessária. Com o apoio de amigos que trabalhavam em uma cafeteria da cidade, a alternativa primária encontrada foi a realização de um bazar, cujo lucro seria 100% revertido para a ONG.

Para realização do bazar, Cecília adquiriu, com seus recursos próprios, produtos, como sandálias, canecas e camisetas, estampados com conteúdos de artistas locais, que doaram as próprias artes, bem como outros itens que remetiam ao universo felino, como casinhas para gatos. O bazar foi realizado e ajudou no caixa imediato da ONG. A seguir, novas estratégias foram utilizadas por Cecília, como parcerias com restaurantes que revertiam a venda de algum produto à ONG durante algum dia; parcerias com veterinários, reduzindo os custos dos cuidados; parceria com fotógrafos profissionais voluntários que tiravam fotos ainda mais caprichadas dos gatinhos, facilitando a adoção.

Tais ações estavam ajudando a Clube do Gato na sua manutenção, mas com a chegada da pandemia de COVID-19 elas se tornaram mais difíceis de serem realizadas. Assim, Cecília, após muitas análises reestruturou o formato das ações e começou a realizar novos bazares, mas agora em formato online.



RELISE

A cada estratégia e adoção, a ONG se fortalecia, mas todos esses esforços geravam retornos financeiros limitados e os trabalhos passaram a ser sentidos por Cecília como “enxugar gelo”. A ausência de apoio governamental, os recursos sempre à beira da escassez, e o desgaste emocional e físico começavam a assombrar o futuro do projeto. Cada ação implementada gerava pequenos recursos que eram suficientes apenas para a situação imediata. Além disso, Cecília pensava: “Uma gata, ao longo de um ano, pode ter quatro ninhadas. De cada uma nascem, em média quatro filhotes. Portanto, 16 filhotes abandonados na rua, considerando apenas uma gata”. Assim, o cenário atual não era sustentável.

Para Cecília, a jornada da ONG Clube do Gato estava longe de terminar, mas era extremamente necessário buscar caminhos de financiamento mais duradouros.

CORAÇÕES EMPREENDEDORES: O NASCIMENTO DE UM PARCEIRO ESTRATÉGICO

No meio desse caminho de luta e amor pelos animais, um novo capítulo começou a ser escrito. O marido de Cecília sempre teve um espírito empreendedor pulsante e, após acompanhar os desafios da ONG, se propôs a pensar e analisar melhores meios para superá-los. Juntos, após muitas conversas e reflexões, tiveram a ideia de criar um novo negócio: a comercialização de areias para gatos, com parte dos lucros do negócio sendo revertidos para a ONG Clube do Gato e para outras ONGs locais.

O marido de Cecília, com sua habilidade de negociação, encontrou um fornecedor de areia apropriada para gatos. Cecília distribuiu amostras com diferentes composições para pessoas que tinham gatos, solicitando que testassem os produtos e fornecessem devolutivas sobre cheiro e compactação. Com base nesses retornos, trabalharam em novas composições para aprimorar



RELISE

o produto. Além disso, utilizando suas habilidades com design gráfico, Cecília criou uma primeira versão de embalagem que, após refinamentos, se tornou atraente e funcional para um público ampliado. Assim nasceu o primeiro produto da Amigo Pet, um novo negócio com fim lucrativo, mas também uma fonte de apoio financeiro contínuo para ONGs locais, inclusive a Clube do Gato.

No entanto, após os primeiros meses de operação, Cecília e seu marido notaram que a parcela que restava para a empresa e para as ONGs era baixa, afinal, parte do preço final deveria cobrir o custo de produção e distribuição. Diante disso, o casal foi aconselhado por um vendedor com mais experiência no ramo pet a verticalizar a cadeia produtiva, tornando-se os próprios distribuidores do produto. Assim foi feito. Eles ampliaram o leque de produtos da empresa no ramo pet, incluindo ração, adereços para animais, brinquedos, entre outros. Além dos produtos, os empreendedores investiram em um caminhão-baú de pequeno porte para transporte e um galpão para armazenagem dos produtos.

A expansão de uma pequena ideia para uma operação maior, que envolvia a gestão de estoques, a logística de distribuição e a contratação de funcionários testava os limites da determinação do casal. Esses investimentos, embora essenciais para garantir a eficiência da operação, eram inegavelmente arriscados, refletindo a magnitude do comprometimento financeiro e a profundidade da aposta na visão do negócio. Com o passar do tempo, o casal percebeu que o crescimento das operações trouxe aumentos significativos nos desafios de gestão do negócio. No lado social do empreendimento, Cecília tinha que gerenciar a doação para a ONG Clube do Gato e para as demais ONGs, em diversas localidades, que se tornaram parceiras.

Com a operação surgiram alguns desafios. O compromisso de doar um percentual do lucro líquido se tornou um desafio, pois, em certos locais, foi necessário operar com lucro baixo a fim de manter a competitividade. Nestas circunstâncias, o valor revertido às ONGs parceiras era quase nulo e algumas



RELISE

optavam por não apoiar a divulgação da areia para o seu público. O casal ainda percebeu que a ampliação da linha de produtos não foi tão efetiva, pois apenas alguns itens tinham circulação elevada.

Diante disso, os empreendedores notaram que seria prudente dar dois passos para trás para, seguidamente, dar um passo a frente. Desta forma, eles encerraram as operações da distribuidora, mas ainda acreditavam que a areia tinha um bom potencial de comercialização – não apenas financeiro, mas também de impacto social para as ONGs. Assim, permaneceram no negócio e nos meses de operação mais lenta, decidiram prospectar parcerias com distribuidores do mercado pet local, assim como donos de jazidas do material das areias. Com isso, o casal estabeleceu laços de confiança com esses outros empresários do ramo, e uma proposta foi apresentada: entrar em sociedade com atores locais e nacionais para expandir a operação no setor de areias para gatos.

De um lado, a Amigo Pet entraria com o conhecimento técnico aprendido com as operações passadas e com o conhecimento do público-alvo. Contudo, na proposta, a empresa teria uma parcela de sociedade menor, o que poderia acarretar algumas consequências, como menor influência no processo decisório e menor parcela da renda. Ademais, seria necessário criar uma nova marca, mesmo já tendo conquistado boa parte do público local com o produto anterior. Assim, o modelo de negócio iria manter características de impacto social, mas com algumas restrições. Diante disso, um dilema surgiu para Cecília: “será que entro na sociedade?”.

O pensamento dela era que a sociedade traria benefícios para a sustentação financeira do negócio, mas será que mesmo após as mudanças sugeridas pelos sócios majoritários, Cecília conseguiria levar adiante a missão de escalar a capacidade de ação da proteção animal, apoiando as ONGs locais e inclusive a Clube do Gato? Qual deveria ser a sua decisão: entrar ou não na sociedade?



RELISE

86

EMPREENDEDORISMO SOCIAL: UM CASO DE ENSINO SOBRE A ONG CLUBE DO GATO E UMA PARCEIRA ESTRATÉGICA

*SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: A CASE STUDY OF THE NGO CLUBE DO
GATO AND A STRATEGIC PARTNER*

RESUMO

O presente caso de ensino tem como objetivo demonstrar como os princípios da teoria effectuation podem ser aplicados no contexto do empreendedorismo social, utilizando como caso de ensino a ONG Clube do Gato. A história dessa ONG, liderada por Cecília, destaca uma jornada de empreendedorismo e dedicação à adoção responsável de aproximadamente 1700 gatos. Embora ações fossem tomadas pela ONG, Cecília sentia que apenas “enxugava gelo” diante das dificuldades financeiras encontradas. Nesse cenário, surgiu uma nova ideia: a criação de um segundo negócio social, agora rentável, onde parte dos lucros seria destinada para o apoio à ONG Clube do Gato e a outras ONGs locais. A expansão desse segundo negócio parceiro levou a novos desafios e, nesse contexto, Cecília recebeu uma proposta de sociedade com um grupo empresarial, a qual lhe gerou um dilema de decidir se deveria aceitar ou não a proposta. O presente caso de ensino se mostra relevante e original por abordar como uma ONG, por meio de práticas de effectuation e parcerias estratégicas, consegue se manter ativa em prol do bem-estar animal, contribuindo para discussões em diversas disciplinas como Empreendedorismo, Empreendedorismo Social, Marketing e Responsabilidade Socioambiental.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Effectuation. Negócio social.

ABSTRACT

The objective of this teaching case is to illustrate the application of the principles of effectuation theory in the domain of social entrepreneurship. To this end, the NGO Clube do Gato will serve as the focal teaching case. The narrative of this NGO, under the leadership of Cecília, underscores a chronicle of entrepreneurship and a commitment to the responsible adoption of approximately 1700 cats. While the NGO took measures to address the financial difficulties encountered, the organization's founder, Cecília, perceived her efforts as merely "wiping ice" on the problem. Consequently, a novel concept emerged: the establishment of a secondary social enterprise, which has since become



RELISE

profitable, with a portion of its earnings allocated to support the NGO Clube do Gato and other local NGOs. The expansion of this second partner business led to new challenges, and, in this context, Cecília received a proposal for a partnership with a business group, which gave her a dilemma in deciding whether or not to accept the proposal. This teaching case offers a relevant and original approach to the subject of how an NGO, through effectuation practices and strategic partnerships, manages to remain active in favor of animal welfare, thus contributing to discussions in various disciplines, such as Entrepreneurship, Social Entrepreneurship, Marketing, and Social and Environmental Responsibility.

Keywords: Social entrepreneurship. Effectuation. Social business

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Este caso de ensino foi preparado para ser aplicado em disciplinas em nível de graduação, em cursos da área de negócios, como administração, economia e ciências contábeis. O caso pode ser introduzido em disciplinas como Empreendedorismo, Empreendedorismo Social, Marketing e Responsabilidade Socioambiental.

As reflexões trazidas pela narrativa podem apoiar o desenvolvimento de uma competência central que é a análise crítica sobre os fatores determinantes para os resultados do empreendimento do caso à luz dos preceitos teóricos da effectuation. O desenvolvimento desta competência se dá a partir de um conjunto de objetivos didáticos, como: 1) compreender a lógica da teoria do effectuation, que fundamenta o caso de ensino e será explorada em profundidade a seguir; 2) identificar como os princípios da effectuation se relacionam com o caso de ensino; 3) descrever como a dinâmica da effectuation se dá em contexto de modelos de negócio de ONG e negócios sociais. Estes objetivos e sua relação com o caso de ensino serão aprofundados a seguir.

A narrativa descrita exemplifica ações de empreendedorismo social, manifestado a partir da criação da ONG e de um negócio social que cria valor econômico aliado à geração de impacto social positivo. Ao criar outro negócio de

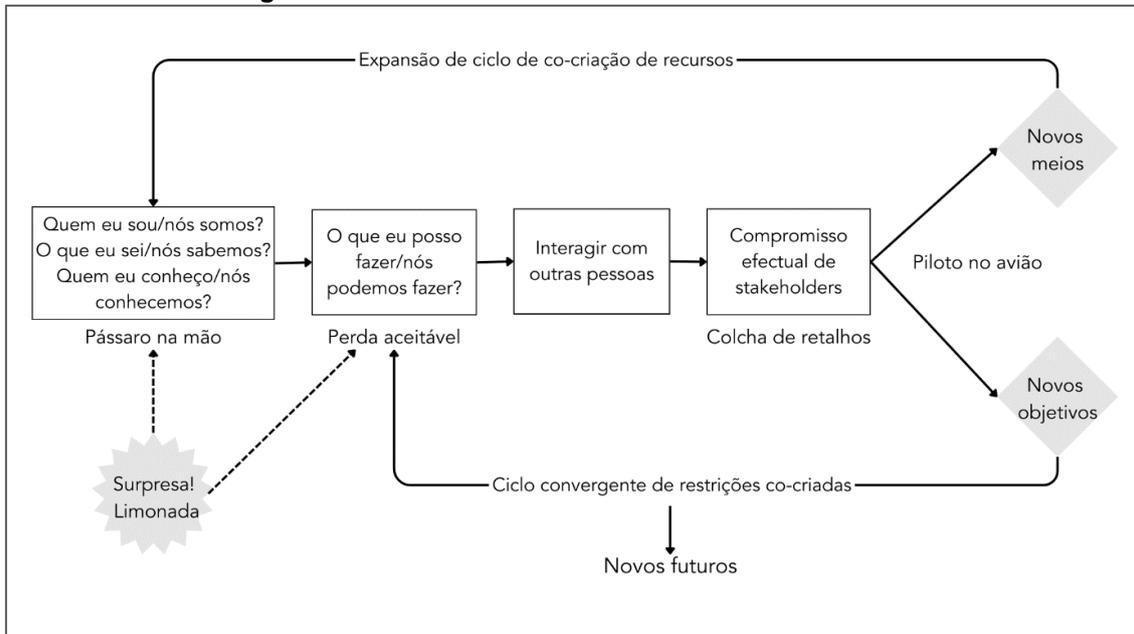


RELISE

venda de areia para gatos, a empreendedora amplia as fontes de receita para a ONG Clube do Gato, o que ajuda a apoiar o financiamento das atividades em prol do bem-estar animal. Essa abordagem empreendedora permite que uma organização atue de forma sustentável e contínua, melhorando a vida dos animais.

As ações conduzidas pela empreendedora se associam à teoria do *effectuation*, que sugere uma abordagem orientada para os meios e recursos existentes e a co-criação de oportunidades como apoio de parcerias (SARASVATHY, 2001) (Figura 1). Ao contrário desta lógica de ação, existe a dinâmica causal (*causation*), que sugere que os empreendedores agem a partir de um plano detalhado para atingir um fim pré-determinado (SARASVATHY, 2001). No caso, ao invés de partir de uma estratégia definitiva com recursos e objetivos programados previamente, observa-se que a empreendedora parte do uso daqueles recursos e contatos disponíveis no momento para explorar uma oportunidade de negócio que se alinhasse com a missão dela. A partir da interação e compromisso de stakeholders observa-se a consolidação de novos meios e objetivos que expandem e/ou retroalimentam a dinâmica da *effectuation* (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY, 2023).

O caso exemplifica a ação empreendedora ao identificar uma lacuna – a necessidade de amparo e resgate de gatos abandonados – e convertê-la em uma organização de impacto social positivo. O desenvolvimento da ONG Clube do Gato e a subsequente criação de um empreendimento de comercialização de areia para gatos, que ajuda a sustentar financeiramente a ONG, evidenciam como o empreendedorismo pode ser canalizado para soluções inovadoras que atendem às demandas sociais.

**Figura 1.** Processo dinâmico sobre a Teoria Effectuation

Fonte: tradução livre de Sarasvathy (2023)

Ademais, é válido citar que a ONG foi desenvolvida antes de um contexto pandêmico e que durante este período a ONG enfrentou desafios significativos devido às restrições sociais e econômicas impostas pela crise que se instalava. Com o cancelamento de eventos presenciais, como bazares que realizava para captação de recursos, as responsáveis pela ONG precisaram rapidamente ajustar suas estratégias de arrecadação financeira.

Diante desse contexto, eles viram a necessidade de migrar para plataformas online e utilizar estratégias digitais para alcançar doadores e apoiadores. Por meio de campanhas de financiamento coletivo, vendas online de produtos e engajamento nas redes sociais, a ONG conseguiu mobilizar recursos e manter suas operações, adaptando-se de forma ágil e criativa às novas circunstâncias impostas pela pandemia.

Ações conduzidas pela ONG Clube do Gato também podem ser relacionadas com a teoria effectuation, ilustrada na Figura 1, que enfatiza uma abordagem imersa em incerteza, orientada para os meios disponíveis e a co-



RELISE

criação de oportunidades futuras por meio de parcerias e recursos existentes (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY, 2023). Nesse processo, a ONG ativou constantemente seus stakeholders, incluindo voluntários, doadores, parceiros comunitários e amantes de animais, reconhecendo a importância de suas contribuições e envolvendo-os na co-criação da iniciativa. Ao manter um diálogo contínuo com seus stakeholders, a ONG foi capaz de se adaptar às mudanças de contexto e demandas do mercado, mantendo-se flexível e receptiva às oportunidades emergentes. Ao invés de partir de um plano detalhado com recursos pré-determinados, a organização aproveitou os meios disponíveis para inovar e criar valor, demonstrando os princípios da effectuation em ação (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY, 2023).

Ainda sobre a relação com a teoria do effectuation, a ONG aplicou uma série de ações em que podem ser observados princípios da teoria. O princípio do "pássaro na mão" se mostra presente ao aproveitar os meios (recursos e contatos) já disponíveis para criar oportunidades de impacto. Ao se focar nos meios ao invés dos fins, o empreendedor permanece receptivo a novas possibilidades ao mesmo tempo que explora as próprias potencialidades (SARASVATHY et al., 2014). Por exemplo, nos primeiros anos da ONG, a empreendedora utilizou dos seus conhecimentos em design gráfico para criar campanhas de conscientização sobre adoção responsável e castração.

Além disso, as ações da ONG estavam alinhadas ao princípio de "perda acessível" ao minimizar o gasto de recursos – seja tempo, esforço ou dinheiro – de modo a minimizar riscos financeiros e operacionais associados à iniciativa empreendedora (SARASVATHY, 2005). Por meio de parcerias com clínicas veterinárias locais e voluntários dedicados, a ONG foi capaz de oferecer serviços de esterilização e cuidados com gatos a custos acessíveis, sem comprometer sua sustentabilidade financeira. Além disso, a empreendedora não se comprometia com uma estrutura maior, no formato de abrigo, por exemplo. Ao



RELISE

invés disso, contava com lares temporários de voluntários que abrigavam os felinos enquanto estavam na divulgação para adoção.

De acordo com a lógica efectual, o empreendedor constrói novos negócios da mesma forma que um pessoa costura uma colcha de retalhos. Este pensamento orienta o princípio de mesmo nome deste artefato. De acordo com este racional, a ONG vai se tecendo de modo incremental, combinando pedaços oriundos de diversas partes que, ao final de um ciclo, contribuirá para a co-criação do novo produto ou serviço (SARASVATHY, 2005; SARASVATHY et al., 2014). A ONG aproveitou uma variedade de recursos e habilidades disponíveis em decorrência de parcerias para alcançar seus objetivos em diversos momentos, como os apoios de artistas locais concedendo artes para estampar produtos do bem e fotógrafos profissionais que tiravam fotos dos gatinhos que iriam para adoção, pois Cecília observara que imagens de maior qualidade detinham maior alcance nas redes sociais. A ONG também contou com as doações financeiras, trabalho voluntário em eventos, parcerias com empresas locais para realização de eventos ou doação de parte do lucro da venda de algum produto para ampliar seus meios de financiamento. Todas estas parcerias foram pequenos retalhos que contribuíram para construção da ONG.

O princípio de “fazer limonada” parte da premissa de que empreendimentos resultam da contingencialidade. Logo, a ação trará um conjunto de consequências – nem sempre positivas – mas que trazem aprendizados e recursos que são determinantes para a construção do produto final (SARASVATHY, 2005). Ademais, a ONG Clube do Gato demonstrou a mentalidade de “fazer limonada” ao transformar desafios e contratempos em oportunidades de crescimento e inovação. Diante de restrições orçamentárias ou dificuldades logísticas, a organização buscou soluções criativas, como a realização de eventos virtuais de adoção e o lançamento de leilões virtuais dos



RELISE

produtos do bem durante a pandemia. Este cenário levou à estruturação de uma loja online que levou a ONG a criar mais um canal de vendas.

Por fim, a organização demonstrou o princípio de ser o "piloto do avião" ao assumir o controle do próprio destino e moldar ativamente o futuro (SARASVATHY et al., 2014). Não apenas reagindo a oportunidades externas, a ONG foi proativa na busca de novas formas de criar impacto e alcançar sua missão de promover o bem-estar dos gatos e conscientizar sobre a posse responsável de animais. O exemplo claro da manifestação deste princípio ocorre na criação do negócio social da areia.

A ONG expressa ações que seguem uma lógica efectual em suas atividades. Em um ambiente dinâmico, explora ativamente os recursos disponíveis e adapta-se às circunstâncias em constante mudança. Ademais, a empreendedora mantém uma mentalidade adaptativa, incorporando elementos da abordagem efectual para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades inesperadas. Essa interação permite à ONG Clube do Gato criar impacto positivo de forma inovadora e eficaz no campo do empreendedorismo social e do bem-estar animal.

Após muito tempo com a proteção animal, Cecília sentia que seria necessário buscar novos meios mais escaláveis para financiar as iniciativas. A partir de vários estudos com seu marido, chegam à ideia de criar um empreendimento concomitante à ONG, desta vez, com fim lucrativo. O primeiro produto seria uma areia para gatos cuja parte do lucro seria destinada para a proteção animal. Mais uma vez o fluxo do effectuation, ilustrado na figura 1, manifesta-se. Mas desta vez, ao invés de se buscar novos meios, os empreendedores buscam novos objetivos.

Durante a consolidação do negócio social, a Amigo Pet, os conceitos do effectuation também foram evidentes, mas talvez com proporção reduzida em relação à ONG. Na última, a empreendedora tomou passos menos arriscados –



RELISE

com maior dosagem do princípio da “perda acessível”. Já na Amigo Pet, maior volume de recursos foi investido já nos primeiros momentos no empreendimento, indo de encontro aos princípios da “perda acessível” e “pássaro na mão”. Sob a lógica do princípio da “colcha de retalhos”, os empreendedores tiveram interações com potenciais stakeholders, especialmente no teste dos produtos, o que contribuiu para a co-criação da areia. Apesar das adversidades, os empreendedores extraíram aprendizados e aprimoraram no negócio, “fazendo do limão uma limonada”.

Além dos conteúdos sobre effectuation, o caso ainda pode se relacionar a conteúdos como modelos de negócio consolidados. Um deles é o modelo de negócio Robin Hood, no qual se observa uma dinâmica interessante de geração de receitas. Este modelo envolve negócios que oferecem produtos ou serviços a clientes pagantes e utilizam parte dos lucros para subsidiar a oferta para clientes que não podem pagar (GASSMANN et al., 2016). No caso do Clube do Gato, a venda de areia para funcionou sob um princípio semelhante. Os consumidores que compravam os produtos sabiam que estavam contribuindo diretamente para o bem-estar animal, financiando a missão da ONG de resgatar e cuidar de gatos abandonados.

Embora o modelo Robin-Hood tradicional subsidie o acesso direto a um serviço ou produto para os menos favorecidos, no caso da ONG, o lucro das vendas era destinado a subsidiar as operações e atividades de resgate, que beneficiam diretamente os animais, uma parcela “não pagante” da equação. Assim, o modelo Robin-Hood aplicado ao Clube do Gato exemplifica como negócios sociais podem usar estratégias de mercado para sustentar e ampliar seu impacto social.

Por fim, a narrativa oferece uma visão sobre os desafios enfrentados na gestão de uma entidade sem fins lucrativos, desde a concepção da ideia até a efetivação e crescimento sustentável do projeto. Aspectos fundamentais da



RELISE

administração, como planejamento, organização, liderança e controle, são implicitamente abordados nas decisões e ações tomadas por Cecília e seu marido. A gestão financeira desempenha um papel crucial na viabilidade da Clube do Gato.

O relato explora como o casal lidou com as finanças, enfatizando a importância de gerenciar recursos para cobrir custos operacionais imediatos e, ao mesmo tempo, planejar investimentos de longo prazo para a expansão e desenvolvimento do negócio de comercialização de areia para gatos, assegurando a sustentabilidade financeira do empreendimento. O caso ilustra como as organizações podem integrar práticas de responsabilidade socioambiental em sua estrutura de negócios (ABU-SAIFAM, 2012).

A decisão de destinar uma parcela dos lucros da venda da areia para gatos para iniciativas de resgate e apoio aos animais reflete um compromisso com a responsabilidade social. Além disso, ao abordar questões como o bem-estar animal e a adoção responsável, o projeto promove a conscientização ambiental e social, evidenciando o papel das empresas na construção de uma sociedade mais equitativa e sustentável.

PROTAGONISTAS E FONTES DE INFORMAÇÃO

A protagonista do caso de ensino é a líder da ONG e do negócio social. A coleta das informações para a construção do caso ocorreu a partir de entrevistas concedidas pela empreendedora, bem como de dados documentais, sobretudo, registrados nas redes sociais e website da ONG.

ORIENTAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA PARA DISCUSSÃO DO CASO

Recomenda-se que a aplicação do caso de ensino seja estruturada em alguns momentos. A divisão proposta parte de uma breve introdução ao caso de ensino. Em sequência, cada aluno, individualmente, realiza a leitura.



RELISE

Recomenda-se que a narrativa seja enviada para os alunos fazerem uma leitura prévia como atividade de casa. No entanto, é importante manter o tempo de leitura para sala de aula para que o aluno possa rememorar os principais pontos. Após esta etapa, sugere-se que o aluno discuta, em grupos, as respostas indicadas pelo professor.

A duração é variável de acordo com o número de perguntas que se optar por aplicar, quantidade de alunos, nível de compreensão sobre os conceitos e profundidade que se busca explorar durante discussões. O Quadro 1 ilustra uma aplicação de no mínimo 60 minutos. No entanto, para um melhor aproveitamento, recomenda-se um tempo maior, de aproximadamente 120 minutos, ampliando-se os tempos das atividades 3, 4 e 5 especialmente.

Quadro 1. Sugestão de atividades e tempo de duração aproximado

Atividade	Duração
1. Introdução ao caso	00' - 05'
2. Leitura do caso de modo individualizado	05' - 20'
3. Discussão, interna em cada grupo, do caso e das questões de aplicação em sala de aula	20' - 35'
4. Discussão dos grupos e professor sobre questões	35' - 50'
5. Conclusão	50' - 60'
Total	60' - 120'

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, são listadas seis perguntas. Recomenda-se que, para um bom aproveitamento, sejam aplicadas, no mínimo, quatro perguntas. A completa aplicação das perguntas depende do tempo disponível.

1. Como os cinco princípios da teoria effectuation (o princípio do “pássaro na mão”, a “perda aceitável”, a “colcha de retalhos”, o “limão em limonada” e o “piloto no avião”) foram manifestados na gestão da ONG Clube do Gato? De que modo estes princípios foram manifestados na Amigo Pet?



RELISE

Sugestão de resposta: O “pássaro na mão” se manifesta nos primeiros anos da ONG, quando a empreendedora utiliza seus conhecimentos em design gráfico para criar campanhas de conscientização sobre adoção responsável e castração. A “colcha de retalhos” se apresenta a partir do momento em que a empreendedora acessa alguns voluntários que apoiam na criação das artes dos produtos do bem e nas fotografias profissionais. A “perda aceitável” ocorre por meio de parcerias com clínicas locais que fornecem desconto e voluntários que fornecem abrigos temporários. O princípio de “fazer limonada” ocorre a partir do momento que a empreendedora lida com contingencialidades e utiliza seus ensinamentos (por exemplo, as experiências de leilões virtuais na pandemia levaram à criação da loja virtual).

2. Como a Amigo pet poderia ampliar o uso dos princípios da effectuation para minimizar as dificuldades que tiveram ao longo de suas operações?

Sugestão de resposta: Alguns princípios são evidentes, mas outros nem tanto. Houve altos investimentos de esforço, recursos e tempo nos momentos iniciais, o que contraria o princípio do pássaro na mão. Logo, uma medida seria começar o negócio aos poucos, com os meios existentes na fase inicial. Utilizar esse princípio contribuiria para minimizar riscos e manter perdas aceitáveis.

3. Que tipo de modelo de negócio é aplicado pela empresa Amigo pet? Descreva-o.

Sugestão de resposta: O modelo de negócio Robin Hood, no qual parte do lucro obtido por meio de usuários pagantes subsidia ou financia aqueles clientes que não podem pagar. No caso, os consumidores que compravam a areia sabiam que estavam contribuindo diretamente para o bem-estar animal,



RELISE

financiando a missão da ONG de resgatar e cuidar de gatos abandonados, uma parcela “não pagante”.

4. Quais foram os principais desafios enfrentados por Cecília ao tentar equilibrar suas missões social e comercial e se manter na sociedade?

Sugestão de resposta: Ainda apenas como ONG, Cecília teve dificuldade de acessar recursos para cumprir a missão. No momento em que ela criou a Amigo Pet, um dos desafios foi ajustar o método de doação do lucro para diferentes ONGs. Por fim, ainda na Amigo Pet, a empreendedora se viu em uma situação em que havia a possibilidade de uma sociedade que, caso fosse concretizada, poderia reduzir sua capacidade de decisão, potencialmente limitando seu impacto social.

5. Cecília deve aceitar a sociedade? Liste os pontos favoráveis e desfavoráveis que a empreendedora pode alcançar caso aceite a sociedade?

Sugestão de resposta: Não existe resposta certa ou errada. Os alunos devem refletir com base nos pontos favoráveis e desfavoráveis. Entre os primeiros, a empresa pode ter maior alcance, contribuindo para que a missão inicial da empreendedora seja ampliada. No entanto, dentre os pontos desfavoráveis, destacam-se os altos investimentos e a menor participação no processo decisório.

Cada grupo depois poderá compartilhar suas análises com a turma, destacando como os conceitos do effectuation ficaram evidentes nas decisões e ações da empreendedora. É importante promover uma discussão em sala de aula, incentivando os alunos a fazerem perguntas e expressarem suas opiniões sobre as análises apresentadas. Por fim, o professor pode fazer um fechamento

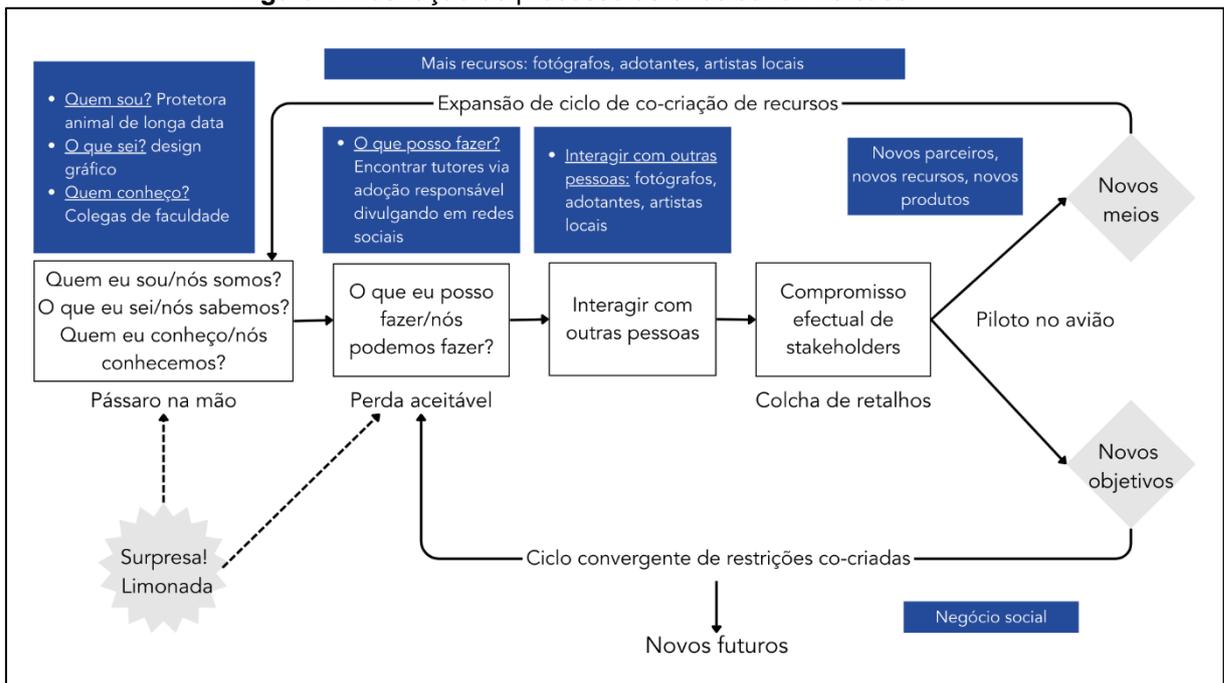


da aula aprofundando os ensinamentos decorrentes da aplicação do caso de ensino, conforme seção de sugestão adicional a seguir.

SUGESTÃO ADICIONAL

A Figura 2 ilustra um esquema que pode ser utilizado para auxiliar na discussão plenária. A figura pode ser projetada para exemplificar como alguns dos elementos do processo de effectuation estão presentes no caso. Uma figura semelhante pode ser usada para demonstrar outras etapas, como o momento do negócio social.

Figura 2. Ilustração do processo de effectuation no caso



Fonte: tradução livre de Sarasvathy (2023)

REFERÊNCIAS

ABU-SAIFAM, S. Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, v. 12, n. 4, p. 22-27, 2012.

GASSMANN, O.; FRANKENBERGER, K.; CSIK, M. O navegador de modelos de negócio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.



RELISE

99

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.

SARASVATHY, S. D. What makes entrepreneurs entrepreneurial? *University of Virginia Darden School Foundation*, 2005. Disponível em: <https://store.darden.virginia.edu/>. Acesso em: 6 jan. 2025.

SARASVATHY, S. D.; 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.

SARASVATHY, S. D. Questions worth asking for futures worth making: an effectual approach. **Small Business Economics**, v. 61, n. 1, p. 11-21, 2023.

WILTBANK, R. et al. What to do next? The case for non-predictive strategy. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 10, p. 981-998, 2006.