

ESCALAR SEM TRAIR A MISSÃO? O DILEMA DA COOPERATIVA MARÉ ALTA

Fábio Luciano

Universidade Nove de Julho – UNINOVE/SP

Elisabete C. Enobe

Universidade Nove de Julho – UNINOVE/SP

Edmilson de Oliveira Lima

Universidade Nove de Julho – UNINOVE/SP

Wallace Caetano Estevão

Universidade Nove de Julho – UNINOVE/SP

RESUMO: Este caso de ensino apresenta o dilema de Lia Nascimento, fundadora da Cooperativa Maré Alta, negócio social de alimentação e eventos sediado em Niterói/RJ e orientado à inclusão produtiva de pessoas que enfrentam barreiras de inserção no mercado de trabalho. Ao receber uma proposta de contrato com potencial para ampliar receitas, visibilidade e escala, Lia se vê diante de uma decisão crítica: crescer rapidamente ou preservar os princípios que sustentam a identidade e a missão social do empreendimento. A narrativa expõe tensões entre expansão, participação, critérios de inclusão e sustentabilidade do negócio, convidando os estudantes a analisar alternativas estratégicas em contexto de incerteza. Indicado para disciplinas de empreendedorismo, gestão de pequenas empresas e empreendedorismo social, o caso favorece a discussão sobre crescimento organizacional, missão social e lógicas de ação empreendedora.

Palavras-chave: Empreendedorismo social. Effectuation. Crescimento organizacional. Missão social.

1. ABERTURA — “EU PRECISO DO SIM ATÉ AMANHÃ”

“Lia, eu preciso do sim até amanhã. Se não, eu fecho com outro fornecedor.”

A mensagem apareceu às 18h42, em um celular com a tela trincada, enquanto a chuva batia na janela da cozinha compartilhada, em Niterói. Lia Nascimento, fundadora da Cooperativa Maré Alta, releu as exigências da proposta sobre a mesa: volume mínimo mensal,

padronização rigorosa, pagamento em 45 dias, cláusulas de multa e entrega para eventos de grande porte. No quadro branco, os números da semana disputavam espaço com os nomes dos cooperados escalados para os próximos serviços. Ao lado, um bilhete escrito à mão por uma das aprendizes chamava sua atenção: “Aqui eu consegui trabalhar sem me esconder.”

Criada três anos antes, a Maré Alta havia nascido pequena, apoiada em redes locais, trabalho coletivo e oportunidades construídas no improviso. Agora, diante da possibilidade de se tornar fornecedora de uma grande rede regional de eventos, Lia percebia que não estava apenas diante de uma decisão comercial. Aceitar aquele contrato poderia significar crescimento, visibilidade e estabilidade de demanda. Mas também poderia pressionar os critérios de participação, a forma de organização do trabalho e a própria missão que sustentava a cooperativa desde o início.

Ela respirou fundo, apoiou o celular sobre a bancada e olhou novamente para o bilhete no armário. A pergunta que a acompanhava já não era apenas se a Maré Alta deveria crescer, mas como crescer sem deixar de ser quem era.

2. CONTEXTO — COMO A MARÉ ALTA COMEÇOU

Em 2023, Lia Nascimento fazia trabalhos temporários em cozinhas de eventos em Niterói e cidades vizinhas. A rotina era instável, os pagamentos variavam e quase nunca havia garantia de continuidade. Depois de uma demissão inesperada, começou a cozinhar em casa para vizinhos e conhecidos, usando o que tinha à disposição: uma panela grande emprestada, um freezer usado e uma rede de contatos construída ao longo dos anos em cozinhas, feiras e entregas.

Os primeiros pedidos eram pequenos, mas frequentes. A reputação de Lia cresceu pela combinação entre comida bem feita, pontualidade e cuidado com os clientes. Aos poucos, o que havia começado como alternativa emergencial de renda passou a se transformar em atividade mais organizada. Em vez de esperar por um plano ideal ou por investimento inicial, Lia foi estruturando o trabalho com base nas oportunidades que surgiam, ajustando cardápios, volume de produção e rotinas conforme a demanda aumentava.

Quando começaram a aparecer encomendas maiores, Lia chamou para perto pessoas da comunidade que também enfrentavam dificuldades de inserção no mercado formal de trabalho. Entre elas estavam mães solo, jovens sem experiência anterior, pessoas LGBTQIA+ e trabalhadores com trajetórias marcadas por vínculos precários e interrupções frequentes. O grupo passou a dividir tarefas, aprender na prática e construir uma dinâmica de trabalho baseada em confiança, transparência e participação.

Foi nesse processo que nasceu a Cooperativa Maré Alta. Mais do que ampliar a produção de alimentos, Lia queria criar um espaço de trabalho em que as pessoas pudessem permanecer, aprender, gerar renda e participar das decisões. Para ela, o negócio só faria sentido se o crescimento viesse acompanhado de dignidade, pertencimento e oportunidade real para quem quase sempre encontrava portas fechadas no mercado.

Nos dois anos seguintes, a Maré Alta consolidou sua presença local com entregas, coffee breaks e pequenos eventos. A cooperativa cresceu sem romper com sua lógica original:

combinar geração de receita com inclusão produtiva. Essa trajetória deu visibilidade ao empreendimento, fortaleceu sua reputação na região e abriu caminho para oportunidades maiores — inclusive aquelas que agora colocavam em risco justamente os princípios que haviam sustentado sua construção inicial.

3. O NEGÓCIO — SERVIÇOS, MERCADO E NÚMEROS

Em 2026, a Cooperativa Maré Alta operava em três frentes complementares. A primeira era a produção de marmitas por assinatura para consumidores finais, que assegurava uma base recorrente de receitas e menor exposição a oscilações bruscas de demanda. A segunda envolvia coffee breaks e pequenos eventos para clientes locais, especialmente organizações, coletivos e empresas da região, segmento que oferecia maior visibilidade, mas também exigia mais coordenação logística. A terceira frente consistia em oficinas de formação e prática desenvolvidas com parceiros, combinando geração de receita, aprendizado e impacto social.

Do ponto de vista econômico, a operação apresentava resultados positivos, embora com margens e graus de risco distintos entre as linhas. As marmitas por assinatura geravam receita média mensal de R\$ 28.500, com resultado de R\$ 8.700, funcionando como a base mais estável do negócio. Os eventos locais respondiam por R\$ 24.000 em receita e resultado de R\$ 3.700, mas exigiam maior esforço operacional e estavam mais sujeitos à sazonalidade. Já as oficinas alcançavam receita média de R\$ 9.500 e resultado de R\$ 5.400, apoiadas em parcerias e reconhecidas internamente por seu forte efeito social. No total, a cooperativa registrava receita média mensal de R\$ 62.000, custos variáveis de R\$ 29.500, custos fixos alocados de R\$ 14.700 e resultado de R\$ 17.800, antes da constituição de reservas e da distribuição entre os cooperados. A Tabela 1 sintetiza esse desempenho, evidenciando as diferenças de margem, risco e papel estratégico entre as frentes de atuação.

Tabela 1. Painel econômico-operacional da Cooperativa Maré Alta (média mensal de 2026)

Linha	Receita (R\$)	Custos variáveis (R\$)	Custos fixos alocados (R\$)	Resultado (R\$)	Observações
Marmitas por assinatura (B2C)	28.500	14.200	5.600	8.700	Base recorrente; menor risco
Eventos locais (B2B)	24.000	13.200	7.100	3.700	Sazonal; exige logística
Oficinas	9.500	2.100	2.000	5.400	Parcerias; efeito social elevado
Total	62.000	29.500	14.700	17.800	Antes de reservas e distribuição

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Apesar do resultado positivo, a geração de caixa não acompanhava necessariamente o mesmo ritmo. Parte relevante das receitas — especialmente dos eventos — era recebida com prazos alongados, enquanto insumos, equipe e logística exigiam desembolsos antecipados. Na

prática, isso fazia com que a cooperativa operasse com margem financeira reduzida para absorver variações de demanda, atrasos ou investimentos imprevistos.

A estrutura da Maré Alta permanecia enxuta. A equipe fixa era formada por 14 cooperados(as), com perfis diversos, atuando em uma cozinha compartilhada e com apoio contábil terceirizado. Lia considerava que um dos diferenciais do empreendimento não estava apenas na entrega do serviço, mas na forma como o trabalho era organizado. O resultado mensal era discutido coletivamente e dividido entre reserva, reinvestimento e distribuição, com transparência e voto. Essa prática sustentava a percepção, entre os participantes, de que a cooperativa não era apenas uma fonte de renda, mas também um espaço de pertencimento e participação econômica.

Ainda assim, a operação já operava próxima de seus limites. A capacidade produtiva dependia da disponibilidade da cozinha compartilhada, da coordenação entre os cooperados e da experiência acumulada em campo. A entrada de contratos maiores não significaria apenas aumento de volume, mas exigiria reorganização de escalas, maior padronização e possível incorporação de novos recursos — humanos e estruturais — para garantir consistência na entrega.

Apesar dos avanços, a operação ainda convivia com limites claros. A sazonalidade dos eventos, a dependência de uma cozinha compartilhada, a necessidade de coordenação intensiva e a fragilidade de caixa exigiam atenção constante. Era justamente nesse ponto que a proposta da Vértice Eventos parecia ao mesmo tempo promissora e ameaçadora: a possibilidade de ampliar escala e previsibilidade surgia acompanhada de exigências que poderiam pressionar não apenas a operação, mas também a capacidade financeira e os critérios de participação que sustentavam o modelo da cooperativa.

4. PERSONAGENS

Lia Nascimento (32) — Fundadora e coordenadora da Cooperativa Maré Alta. Foi quem transformou uma alternativa emergencial de renda em um negócio social estruturado, mantendo desde o início a ideia de que crescimento e inclusão deveriam caminhar juntos. Na cooperativa, é vista como liderança agregadora, capaz de mobilizar pessoas, construir parcerias e sustentar o sentido coletivo do trabalho. Ao mesmo tempo, carrega o peso das decisões estratégicas e sabe que a proposta da Vértice pode redefinir não apenas a operação do negócio, mas também sua identidade.

Dona Jurema (54) — Cozinheira experiente e uma das vozes mais respeitadas da equipe. Tem trajetória marcada por trabalho duro, instabilidade e responsabilidade familiar, o que a faz valorizar previsibilidade e segurança econômica. Para ela, a missão social da Maré Alta só se sustenta se houver caixa, organização e capacidade de entrega. Sua posição no debate tende a enfatizar prudência financeira, profissionalização e continuidade do empreendimento.

Rafa (27) — Responsável por compras e parcerias. Já viveu experiências de discriminação no mercado de trabalho formal e, por isso, enxerga na Maré Alta mais do que uma oportunidade de renda: vê um espaço em que pode trabalhar sem apagar quem é. No debate sobre o contrato, torna-se uma voz crítica às exigências que possam descaracterizar a lógica de

inclusão da cooperativa. Para Rafa, crescer não pode significar excluir justamente aqueles que deram sentido ao projeto desde o início.

Marcos (40) — Representante da Vértice Eventos. Enxerga a Maré Alta como fornecedora com potencial de expansão, desde que adote padrões mais rígidos de operação, controle e previsibilidade. Seu foco está em escala, eficiência, cumprimento de prazos e redução de riscos para o contratante. No caso, Marcos representa a pressão externa por profissionalização acelerada e por adaptação a uma lógica de mercado mais exigente.

5. O DILEMA — O CONTRATO QUE MUDA O JOGO

A proposta da Vértice Eventos chegou como a maior oportunidade já recebida pela Cooperativa Maré Alta. O contrato previa 12 eventos por mês, durante 12 meses, com atendimento entre 800 e 1.200 pessoas por evento, a R\$ 19,50 por pessoa. Em termos de potencial bruto, isso poderia representar um volume mensal significativamente superior ao faturamento atual da cooperativa, alterando de forma rápida sua escala de operação, visibilidade e previsibilidade de demanda.

Mas a proposta vinha acompanhada de exigências que alteravam de forma significativa a lógica de funcionamento do negócio. O pagamento seria realizado em 45 dias, o que implicaria financiar insumos, equipe e logística antes do recebimento. Haveria penalidades por atraso, cláusulas de nível de serviço e multas contratuais. A Vértice também exigia certificações sanitárias adicionais no prazo de 60 dias, padronização rigorosa de cardápio e atendimento, além da adoção de procedimentos mais rígidos de controle operacional. Como parte das recomendações para garantir desempenho nos eventos de maior porte, Marcos sugeriu reduzir a participação de pessoas ainda em formação nas funções de atendimento e operação de pico, com a contratação de equipe externa em parte das entregas.

Na prática, atender ao contrato não significaria apenas produzir mais, mas operar de outra forma. A cooperativa precisaria reorganizar escalas, garantir consistência em volumes elevados, lidar com maior exposição a penalidades e, possivelmente, realizar investimentos para adequação sanitária e operacional em um curto espaço de tempo. Ao mesmo tempo, a dependência de um único cliente em grande volume poderia alterar o equilíbrio atual entre as frentes de receita, aumentando o risco em caso de ruptura contratual.

Na reunião interna, as reações foram imediatas. Dona Jurema foi a primeira a verbalizar o potencial econômico da proposta: “Isso dobra a receita em alguns meses.” Rafa respondeu sem hesitar: “Também dobra o risco. E muda quem fica dentro.” O que estava em discussão já não era apenas a capacidade de atender a um novo cliente, mas o impacto que esse contrato poderia ter sobre a identidade da cooperativa, seus critérios de participação e o modo como o trabalho era distribuído entre os cooperados.

Lia ouviu os dois em silêncio. Diante da pressão pelo prazo de resposta e das condições impostas, resumiu o impasse em uma frase que passou a orientar toda a discussão:

“Se eu aceitar do jeito deles, eu viro uma empresa de buffet. Se eu recusar sem alternativa, eu viro um projeto pequeno que não aguenta o mundo. Se eu negociar, talvez eu preserve a missão — mas posso perder o contrato.”

A decisão precisava ser tomada rapidamente. Aceitar poderia representar crescimento acelerado, maior estabilidade de receita e inserção em um mercado mais amplo, mas exigiria capacidade financeira para sustentar o ciclo de caixa e adaptação operacional em ritmo acelerado. Negociar poderia abrir espaço para preservar elementos centrais da missão, ainda que com risco de perder a oportunidade ou reduzir seu potencial econômico. Recusar, por sua vez, manteria a coerência do modelo atual, mas limitaria a escala do empreendimento e sua capacidade de responder a desafios financeiros futuros. Diante desse cenário, Lia precisava decidir não apenas se a Maré Alta deveria crescer, mas em que condições esse crescimento continuaria sendo compatível com a missão social que deu origem à cooperativa.

6. ENTRE O JEITO QUE TROUXE A MARÉ ALTA ATÉ ALI E O QUE SERIA NECESSÁRIO PARA CRESCER

Lia sabia que a proposta da Vértice não colocava em risco apenas a rotina operacional da cooperativa. O que estava em jogo era o modo como a Maré Alta havia aprendido a existir. Desde o início, o empreendimento crescera apoiado em recursos limitados, redes de confiança, aprendizagem prática e ajustes feitos à medida que as oportunidades surgiam. Nada havia começado com estrutura completa. Quase tudo tinha sido construído com o que estava disponível, com apoio de parceiros e com decisões tomadas em movimento.

Agora, porém, o novo contrato apontava para outra direção. Para atender às exigências de volume, prazo, certificação e padronização, a cooperativa precisaria formalizar procedimentos, organizar escalas com maior rigor, revisar fluxos de produção e talvez restringir a participação de pessoas ainda em formação em etapas críticas da operação. O ganho de escala parecia exigir um tipo de disciplina que a Maré Alta, até então, só havia adotado parcialmente.

Foi essa percepção que deixou Lia inquieta. Ela não via o impasse como uma escolha simples entre manter tudo como estava ou abandonar a missão em nome do crescimento. O que a incomodava era perceber que a continuidade da cooperativa poderia depender justamente da capacidade de combinar estabilidade com abertura, controle com aprendizagem, previsibilidade com inclusão.

Na prática, a decisão sobre o contrato se tornava também uma decisão sobre o futuro organizacional da Maré Alta: que mudanças seriam aceitáveis para crescer e quais mudanças romperiam com aquilo que tornava o empreendimento socialmente relevante desde sua origem?

7. O QUE ESTAVA EM DISPUTA NÃO ERA APENAS UM CONTRATO

Marcos, da Vértice, via a Maré Alta como uma fornecedora com potencial de expansão. Na sua lógica, o que importava era a capacidade de atender com regularidade, previsibilidade e padrão. O contrato fazia sentido porque a cooperativa já havia demonstrado

qualidade, reputação local e capacidade de mobilização. Para ele, o próximo passo natural era transformar esse potencial em escala.

Lia enxergava a situação de outra forma. Para ela, a Maré Alta não entregava apenas comida e serviço. O que a cooperativa produzia também era oportunidade: renda, pertencimento, reconstrução de trajetórias e participação econômica para pessoas que, com frequência, encontravam barreiras no mercado de trabalho. Crescer, naquele contexto, não significava apenas vender mais. Significava decidir se a expansão preservaria ou alteraria a lógica que tornava o empreendimento relevante para quem estava dentro dele.

Essa diferença de perspectiva aparecia de forma concreta nas discussões da equipe. Para alguns, a proposta da Vértice representava a chance de consolidar a cooperativa, fortalecer o caixa e reduzir a vulnerabilidade da operação. Para outros, o risco era que a pressão por eficiência e padronização deslocasse justamente aquilo que distinguia a Maré Alta: a possibilidade de incluir, formar e manter no trabalho pessoas que dificilmente encontrariam espaço em ambientes mais rígidos e excludentes.

Lia percebia, então, que a decisão sobre o contrato não colocava em jogo apenas volume, receita ou posicionamento de mercado. O que estava em disputa era o próprio significado de crescer. A pergunta deixava de ser apenas se a cooperativa conseguiria atender a uma demanda maior e passava a ser outra, mais profunda: que tipo de organização a Maré Alta se tornaria ao tentar crescer?

8. ALTERNATIVAS INICIAIS PARA DECISÃO

Ao final da reunião, Lia percebeu que a decisão diante da proposta da Vértice não se limitava a dizer “sim” ou “não”. Havia, pelo menos, três caminhos iniciais possíveis, cada um com implicações distintas para o futuro da Cooperativa Maré Alta.

A primeira alternativa seria aceitar integralmente o contrato, nas condições apresentadas. Essa escolha poderia acelerar o crescimento da cooperativa, ampliar receitas, aumentar a visibilidade da marca e criar maior previsibilidade de demanda ao longo dos meses seguintes. Em contrapartida, exigiria rápida adaptação operacional, maior formalização dos processos e possível redução da participação de cooperados ainda em formação em etapas críticas da entrega. O risco, nesse cenário, era que a busca por escala alterasse a dinâmica de inclusão e participação que havia sustentado a identidade da Maré Alta desde sua origem.

A segunda alternativa seria negociar um formato intermediário, propondo à Vértice um projeto-piloto, com volume menor, prazo inicial reduzido e critérios de avaliação compartilhados. Essa possibilidade permitiria testar a parceria antes de assumir integralmente as exigências do contrato, criando espaço para ajustes operacionais, aprendizagem progressiva e definição de salvaguardas para proteger a missão social da cooperativa. Por outro lado, havia incerteza sobre a disposição da Vértice em aceitar condições diferentes das previstas originalmente, o que poderia levar à perda da oportunidade.

A terceira alternativa seria recusar o contrato e buscar outras formas de crescimento, mais compatíveis com o ritmo e os princípios da cooperativa. Nesse caso, a Maré Alta preservaria sua lógica atual de funcionamento, seus critérios de participação e sua autonomia decisória. No entanto, continuaria exposta às limitações do modelo vigente, à sazonalidade dos eventos locais e à pressão permanente por sustentabilidade financeira em um ambiente competitivo.

Nenhuma das alternativas eliminava o problema central. Cada uma delas envolvia ganhos, perdas e riscos. Para Lia, a questão já não era apenas identificar qual opção parecia

mais viável no curto prazo, mas compreender qual delas permitiria à Maré Alta crescer sem perder aquilo que justificava sua existência.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Qual é o dilema central enfrentado por Lia Nascimento diante da proposta da Vértice Eventos?
2. Quais são os principais ganhos, riscos e perdas associados a cada uma das alternativas disponíveis: aceitar integralmente o contrato, negociar um projeto-piloto ou recusar a proposta?
3. Em que medida o crescimento da Cooperativa Maré Alta pode fortalecer o empreendimento sem comprometer sua identidade, seus critérios de participação e sua missão social?
4. Que condições, cláusulas ou salvaguardas poderiam ser negociadas para tornar a expansão mais compatível com os princípios que orientam a cooperativa?
5. Considerando o contexto apresentado, qual decisão você recomendaria a Lia e por quê?

NOTAS DE ENSINO

1. OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

Este caso de ensino foi elaborado para apoiar a discussão de processos decisórios em contextos de incerteza (Roesch, 2007), com ênfase nas tensões entre crescimento organizacional, missão social e sustentabilidade de pequenos empreendimentos. Ao final da atividade, espera-se que os estudantes sejam capazes de:

- identificar o dilema central enfrentado pela Cooperativa Maré Alta diante da proposta da Vértice Eventos;
- analisar vantagens, riscos e trade-offs das alternativas de aceitar, negociar ou recusar o contrato;
- discutir como diferentes lógicas de ação empreendedora podem orientar decisões sob restrição de recursos e pressão por crescimento;
- refletir sobre tensões entre expansão, padronização, inclusão produtiva e preservação da missão social;
- propor encaminhamentos estratégicos compatíveis com a sustentabilidade do negócio e com os princípios que orientam a cooperativa.

2. PÚBLICO-ALVO E DISCIPLINAS INDICADAS

O caso é indicado para cursos de graduação e pós-graduação, especialmente em disciplinas como:

- Empreendedorismo
- Empreendedorismo social
- Gestão de pequenas empresas
- Estratégia em ambientes incertos
- Modelos de negócio e inovação social
- Tomada de decisão gerencial

Também pode ser utilizado em programas de formação executiva, incubadoras, laboratórios de inovação e atividades de extensão voltadas à gestão de negócios de impacto.

3. RESUMO DO CASO PARA O DOCENTE

A Cooperativa Maré Alta é um negócio social de alimentação e eventos, sediado em Niterói/RJ, que combina geração de receita com inclusão produtiva de pessoas que enfrentam barreiras de inserção no mercado de trabalho. Sua fundadora, Lia Nascimento, construiu o empreendimento a partir de recursos limitados, redes locais e aprendizagem prática. A estabilidade relativa alcançada pela cooperativa é tensionada quando surge uma proposta de contrato da Vértice Eventos, com potencial de ampliar escala, receita e visibilidade, mas também de impor padronização, rigidez operacional e restrições à participação de cooperados em formação. O caso convida os estudantes a analisar o dilema entre crescimento e preservação da missão, avaliando alternativas estratégicas em ambiente de incerteza.

4. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL PARA O DOCENTE

4.1 Effectuation e causation

O caso permite discutir duas lógicas de ação empreendedora. A primeira parte dos meios disponíveis, da experimentação, da aprendizagem em movimento e da construção progressiva de oportunidades em contextos de incerteza. A segunda enfatiza definição prévia de objetivos, planejamento, padronização e controle, sendo particularmente útil quando há maior previsibilidade e possibilidade de antecipação dos resultados (Sarasvathy, 2001). Essa distinção ajuda a interpretar o dilema da Maré Alta entre crescer de forma mais adaptativa ou incorporar mecanismos mais estruturados de coordenação e controle.

4.2 Empreendedorismo social

O caso também favorece a discussão sobre empreendimentos orientados por missão social, nos quais a geração de valor social ocupa posição central na definição do propósito organizacional (Dees, 2001; Mair & Martí, 2006). Nesse sentido, a Maré Alta não se caracteriza apenas como uma organização que vende produtos e serviços, mas como um arranjo organizacional que combina sustentabilidade econômica com inclusão produtiva, participação

e ampliação de oportunidades para pessoas que enfrentam barreiras de inserção no mercado de trabalho.

4.3 Crescimento, padronização e missão

O principal valor analítico do caso está em mostrar que crescer não é uma decisão neutra. A expansão pode fortalecer receitas, reputação e estabilidade, mas também pode pressionar critérios de inclusão, rotinas participativas e identidade organizacional. Essa tensão estrutura toda a experiência da Maré Alta e pode ser analisada, do ponto de vista do docente, à luz das discussões sobre missão social, paixão empreendedora e persistência em contextos de construção organizacional (Baron, 2008; Cardon et al., 2009; Cardon et al., 2017; Vallerand et al., 2003).

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Qual é o dilema central enfrentado por Lia Nascimento diante da proposta da Vértice Eventos?
- Quais são os principais ganhos, riscos e perdas associados a cada uma das alternativas disponíveis: aceitar integralmente o contrato, negociar um projeto-piloto ou recusar a proposta?
- Em que medida o crescimento da Cooperativa Maré Alta pode fortalecer o empreendimento sem comprometer sua identidade, seus critérios de participação e sua missão social?
- Que condições, cláusulas ou salvaguardas poderiam ser negociadas para tornar a expansão mais compatível com os princípios que orientam a cooperativa?
- Considerando o contexto apresentado, qual decisão você recomendaria a Lia e por quê?

6. PLANO DE AULA SUGERIDO

Opção A — Discussão tradicional
Tempo estimado: 50 a 70 minutos.

Tabela 2. Plano de aula sugerido

Etapa	Descrição	Objetivo
Etapa 1: Leitura prévia do caso	Os estudantes leem o caso antes da aula.	Garantir familiaridade com o contexto, os personagens e o dilema central.
Etapa 2: Abertura da discussão	O docente solicita que a turma identifique o dilema central e os interesses em jogo.	Iniciar a problematização do caso e mapear percepções iniciais.
Etapa 3: Análise das alternativas	A turma compara as três alternativas: aceitar, negociar ou recusar.	Explorar riscos, ganhos, perdas e implicações estratégicas de cada opção.
Etapa 4: Síntese teórica	O docente conecta os argumentos dos estudantes às lógicas de ação empreendedora, à tensão entre crescimento e missão e ao contexto de pequenos empreendimentos sociais.	Relacionar a discussão prática aos conceitos centrais das notas de ensino.

Etapa	Descrição	Objetivo
Etapa 5: Fechamento	O docente retoma a pergunta central: como crescer sem descaracterizar o empreendimento?	Consolidar a aprendizagem e reforçar o dilema estratégico do caso.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Como alternativa à discussão tradicional, o caso também pode ser aplicado por meio de role play, favorecendo maior interação entre os estudantes e aprofundamento do dilema decisório.

Opção B — Role play
Tempo estimado: 40 a 50 minutos.

7. DINÂMICA DE ROLE PLAY

Objetivo da atividade

Permitir que os estudantes experimentem, de forma prática e interativa, os dilemas decisórios associados ao crescimento de um negócio social em contexto de incerteza.

Tempo total sugerido: 40 a 50 minutos.

Formato: presencial ou remoto.

Tamanho dos grupos: 5 participantes por grupo.

Papéis

- Lia: fundadora;
- Dona Jurema: operações;
- Rafa: parcerias;
- Marcos: cliente corporativo;
- Conselho de avaliação ou docente como observador/mediador.

Orientação ao docente

Cada grupo deve simular uma rodada de negociação e tomada de decisão. Ao final, deve apresentar sua recomendação justificando:

- Qual alternativa foi escolhida;
- Quais riscos foram priorizados;
- Quais salvaguardas foram propostas;
- Como a solução lida com a tensão entre escala e missão.

8. ENTREGÁVEL DA ATIVIDADE

Ao final da discussão ou do role play, cada grupo deverá apresentar uma recomendação sintética contendo:

- A alternativa escolhida;
- A justificativa estratégica;
- Os riscos centrais identificados;
- As medidas propostas para proteger a sustentabilidade do negócio e a missão social da cooperativa.

9. POSSÍVEIS ENCAMINHAMENTOS ANALÍTICOS

As respostas podem variar, desde que bem justificadas. O docente pode explorar pelo menos três encaminhamentos plausíveis.

Alternativa A — Aceitar integralmente

Pode ser defendida quando os estudantes priorizam escala, previsibilidade de demanda e fortalecimento financeiro. O ponto crítico é discutir os riscos: dependência de um único cliente, pressão de caixa, necessidade de certificação rápida e possível descaracterização do modelo inclusivo.

Alternativa B — Negociar um projeto-piloto

Tende a ser a alternativa mais equilibrada pedagogicamente. Permite testar a parceria, aprender, negociar cláusulas e reduzir exposição. Também está coerente com a lógica de arranjos progressivos e com a construção de salvaguardas. No material atual, essa já aparece como opção intermediária relevante.

Alternativa C — Recusar e buscar outra via de crescimento

Pode ser defendida quando os estudantes priorizam coerência com a missão, autonomia decisória e preservação dos critérios de inclusão. O desafio é discutir sustentabilidade financeira e limites do crescimento orgânico.

10. MENSAGENS-CHAVE PARA FECHAMENTO DO DOCENTE

Ao encerrar a aula, o docente pode enfatizar quatro ideias:

- Crescer não é apenas vender mais; é redefinir práticas, prioridades e identidade;
- Pequenos empreendimentos sociais vivem tensões permanentes entre missão e sustentabilidade;
- Decisões estratégicas sob incerteza raramente envolvem soluções perfeitas;
- A qualidade da decisão depende menos de encontrar uma resposta única e mais de explicitar trade-offs, riscos e condições de implementação.

REFERÊNCIAS

- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328–340.
- Cardon, M. S., Glauser, M., & Murnieks, C. Y. (2017). Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing Insights*, 8, 24–32. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.05.004>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511–532.
- Dees, J. G. (2001). *The meaning of “social entrepreneurship”* (Original draft published October 31, 1998; reformatted and revised May 30, 2001). Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44.
- Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 213–234.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.2307/259121>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., Gagné, M., & Marsolais, J. (2003). *Les passions de l’âme: On obsessive and harmonious passion*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756–767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>

APÊNDICE A — ROLE PLAY

Objetivo da atividade

Simular o processo de decisão da Cooperativa Maré Alta diante da proposta da Vértice Eventos, permitindo que os estudantes analisem tensões entre crescimento, missão social, padronização e sustentabilidade.

Tempo sugerido: 35 a 40 minutos.

Estrutura da atividade

Ato 1: Pitch e pressão (5 min): Marcos apresenta o contrato e o prazo de resposta.
Ato 2: Debate interno (10 min): Lia, Dona Jurema e Rafa discutem a proposta.
Ato 3: Negociação (10 min): Lia retorna com uma proposta de projeto-piloto.
Ato 4: Fechamento (10 min): o grupo decide entre aceitar, negociar ou recusar a proposta.

Papéis

Lia: fundadora
Dona Jurema: operações
Rafa: parcerias/compras
Marcos: cliente corporativo
Conselho/observador: mediação e avaliação

Entregável

Cada grupo entrega uma página com:

- Decisão final;
- Justificativa;
- Três cláusulas do acordo;
- Cinco indicadores para acompanhamento da decisão.