

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

FABIANO SERRA BORSATTO

**RESPOSTAS OFERECIDAS PELA EFETUAÇÃO PARA A SUPERAÇÃO DE CRISES
NO EMPREENDEDORISMO DE ESTILO DE VIDA**

São Paulo

2024

Fabiano Serra Borsatto



RESPOSTAS OFERECIDAS PELA EFETUAÇÃO PARA A SUPERAÇÃO DE CRISES NO
EMPREENDEDORISMO DE ESTILO DE VIDA

RESPONSES FROM EFFECTUATION TO OVERCOME CRISES IN LIFESTYLE
ENTREPRENEURSHIP

TESE APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE, COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR EM ADMINISTRAÇÃO.

ORIENTADOR: PROF. PHD. EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

São Paulo

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Borsatto, Fabiano Serra.

Respostas oferecidas pela efetuação para a superação de crises no empreendedorismo de estilo de vida. / Fabiano Serra Borsatto. 2024. 195 f.

Tese (Doutorado)- Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima.

1. Efetuação. 2. Crise. 3. Empreendedorismo de estilo de vida.
I. Lima, Edmilson de Oliveira. II. Título

CDU 658

**RESPOSTAS OFERECIDAS PELA EFETUAÇÃO PARA A SUPERAÇÃO DE CRISES NO
EMPREENDEDORISMO DE ESTILO DE VIDA**

POR

FABIANO SERRA BORSATTO

Tese de doutorado em administração apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. PhD. Edmilson de Oliveira Lima (Orientador – PPGA UNINOVE)

Profa. Dra. Cristiane Drebes Pedron (Membro Interno – PPGA UNINOVE)

Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha (Membro Interno – PPGA UNINOVE)

Prof. Dr. Almir Martins Vieira (Membro Externo – PPGA Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Prof. Dr. Sílvio Luís Vasconcellos (Membro Externo – PPGA ESPM)

São Paulo, 18 de junho de 2024.

Dedicatória

Dedico essa pesquisa a Deus, pelo caminho e pela luz que por ele percorro. Aos meus pais, irmãos e filhos, pela inspiração e pela motivação de seguir sempre em frente

AGRADECIMENTO

Uma trajetória longa, transformadora e significativa nunca é percorrida sozinha, mas sim junto com Deus e com pessoas que te inspiram e te motivam para finalizar cada etapa dessa jornada.

Agradeço a Deus, pela existência, pelo propósito e pela missão a mim concedida. Aos meus antepassados, que mesmo estando no mundo espiritual, me iluminam, me guiam e me protegem dos infortúnios dessa vida. Em especial ao meu pai e aos meus avós, cuja presença, lembrança e amor se fazem sempre presentes.

Agradeço à minha mãe, pelo amor, pela vida, pelas lições e pelos exemplos que sempre me conduziram aos estudos e a ser um instrumento útil para a sociedade. Ao meu irmão Ricardo, que não apenas me inspirou a seguir seus passos na academia, como também me incentivou, apoiou e guiou nessa trajetória acadêmica. À minha irmã Fernanda, pelo exemplo de educadora. Aos meus filhos, que são o meu alimento, dando-me energia para sempre crescer e evoluir. À minha companheira, que respeitou os momentos necessários de estudo e me apoiou para que eu conseguisse finalizar essa etapa importante da minha vida.

Agradeço ao meu orientador, professor Edmilson, pelo exemplo a ser seguido como professor e pesquisador e pela dedicação e paciência com que conduziu os meus estudos tanto no mestrado quanto no doutorado. Agradeço aos meus professores do mestrado e do doutorado, pelo compartilhamento do conhecimento e pela direção dada aos meus estudos.

Agradeço aos meus colegas de doutorado, pelo companheirismo, em especial ao meu amigo Alexandre e à minha amiga Luciana, que, diante das dificuldades e das alegrias, sempre me acolheram, escutaram e me apoiaram

Agradeço à Universidade Nove de Julho – UNINOVE e seus funcionários, por me acolherem e me incluírem no mundo acadêmico.

RESUMO

Esta pesquisa apresenta um estudo de como sete empreendedores de estilo de vida localizados no estado de São Paulo superaram uma crise sob a ótica da *effectuation* ou efetuação. O objetivo desta tese foi oferecer explicações de como a efetuação contribui na superação de uma crise dos empreendedores de estilo de vida. No campo do empreendedorismo, o empreendedor de estilo de vida se distingue do empreendedor clássico ou schumpeteriano, pois prioriza a manutenção ou busca de um novo estilo de vida desejado em vez da maximização de retornos financeiros e acumulação de bens materiais. A busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a profissionalização de paixões também são características observadas nesse tipo de empreendedor. A identidade do empreendedor de estilo de vida, aliada à sua rede de relacionamento e ao conhecimento sobre a atividade prazerosa e em que decidiu empreender, cria um estreito laço desse tipo de empreendedor com a efetuação. A efetuação é um conceito do campo do empreendedorismo que ajuda a explicar como os empreendedores identificam e exploram novas oportunidades, usando seus meios disponíveis (identidade, conhecimento e rede de relacionamento) para empreender. Em uma situação de crise, onde os recursos são escassos e muitas vezes não há tempo para ações preditivas para o seu enfrentamento e superação, a efetuação, como ação empreendedora, parece ser um caminho viável e aplicável ao empreendedor, uma vez que espera-se que o empreendedor identifique, nesse ambiente turbulento, novas oportunidades e realize iniciativas para superação da crise. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas em profundidade, devido à sua natureza descritiva/explicativa compatível com o indutivismo necessário para acessar aspectos contextuais e pouco ou nunca estudados anteriormente. Os dados coletados foram transcritos e analisados com o auxílio do *software* de análise de dados qualitativos Atlas-ti. Os dados extraídos dos casos estudados foram analisados isoladamente e de forma comparativa, buscando encontrar similaridades, contrastes e *insights* emergentes, oferecendo resultados válidos dos casos selecionados por conveniência e *snowball*. Como resultado, a pesquisa revela que a lógica efetual fornece meios mais eficazes para superar uma crise e, ao mesmo tempo, traz evidências de como os empreendedores de estilo de vida associam técnicas e táticas empreendedoras para enfrentar e superar crises. Além da resposta à questão de pesquisa, trouxemos dois achados significativos e inéditos na literatura. O primeiro achado refere-se que a persistência desses empreendedores em continuar empreendendo em contextos de crise é nutrida pela sua identidade. O segundo achado refere-se a formação de redes de solidariedade

e reciprocidade que visam não apenas a superação da crise do empreendimento, mas também a manutenção e preservação do ambiente que sustenta e difunde o estilo de vida.

Palavras-chave: Efetuação, Crise, Empreendedorismo de Estilo de Vida

ABSTRACT

This research presents a study on how seven lifestyle entrepreneurs located in the state of São Paulo overcame a crisis from the perspective of effectuation. The objective of this thesis was to explain how effectuation contributes to overcoming a crisis for lifestyle entrepreneurs. In the field of entrepreneurship, lifestyle entrepreneurs distinguish themselves from classic or Schumpeterian entrepreneurs by prioritizing the maintenance or pursuit of a desired new lifestyle over the maximization of financial returns and accumulation of material goods. The pursuit of a balance between personal and professional life and the professionalization of passions are also characteristics observed in this type of entrepreneur. The identity of the lifestyle entrepreneur, combined with their network of relationships and knowledge about the enjoyable activity they decided to pursue, creates a close link between this type of entrepreneur and effectuation. Effectuation is a concept in the field of entrepreneurship that helps explain how entrepreneurs identify and exploit new opportunities using their available means (identity, knowledge, and network of relationships) to venture. In a crisis situation, where resources are scarce and there is often no time for predictive actions to face and overcome it, effectuation, as an entrepreneurial action, seems to be a viable and applicable path for the entrepreneur, as it is expected that the entrepreneur will identify new opportunities and take initiatives to overcome the crisis in this turbulent environment. The research adopted a qualitative approach, using in-depth semi-structured interviews, due to its descriptive/explanatory nature compatible with the inductivism necessary to access contextual aspects that are little or never studied before. The collected data were transcribed and analyzed with the help of the qualitative data analysis software Atlas-ti. The data extracted from the studied cases were analyzed both individually and comparatively, seeking to find similarities, contrasts, and emerging insights, offering valid results from the cases selected for convenience and snowball. As a result, the research reveals that effectual logic provides more effective means to overcome a crisis and, at the same time, provides evidence of how lifestyle entrepreneurs associate entrepreneurial techniques and tactics to face and overcome crises. In addition to answering the research question, we present two significant and unprecedented findings in the literature. The first finding refers to the persistence of these entrepreneurs in continuing their ventures in crisis contexts, which is nurtured by their identity. The second finding refers to the formation of networks of solidarity and reciprocity that aim not only at overcoming the crisis of the venture but also at maintaining and preserving the environment that sustains and promotes the lifestyle.

Keywords: Effectuation, Crisis, Lifestyle Entrepreneurship

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	18
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3 ESTRUTURA DA TESE.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 EFETUAÇÃO.....	21
2.2 EMPREENDEDORISMO EM CONTEXTO DE CRISE.....	30
2.3 EMPREENDEDORISMO DE ESTILO DE VIDA	34
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	40
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	40
3.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS BÁSICAS DO ESTUDO	40
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	42
3.4 SELEÇÃO DOS CASOS.....	42
3.4.1 JUSTIFICATIVA	42
3.4.2 PERFIL DOS CASOS ESTUDADOS	44
3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	45
3.5.1 ENTREVISTAS	45
3.5.1.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA	46
3.5.1.2 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	46
3.5.2 ANÁLISE DOCUMENTAL	48
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	48
3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO ...	53
3.8 ESTRUTURA DA PESQUISA	53
4. ANÁLISE INTRACASO.....	56
4.1 EEV 1 – O caso de Paulinho com a IlhaTripMar (Nomes fictícios)	56
4.2 EEV 2 – O caso de Roberto Caiçara com a Trip da Ilha (Nomes fictícios)	66
4.3 EEV 3 – O caso de Carvalho com a Shop Surf Saudável (Nomes fictícios).....	79
4.4 EEV 4 – O caso de Cristiano com a Albalaiá Turismo (Nomes fictícios).....	89
4.5 EEV 5 – O caso de Gustavo com a Surf forever (Nomes fictícios).....	98
4.6 EEV 6 – O caso de Breno com o Tipo Ilha (Nomes fictícios).....	108

4.7	EEV 7 – O caso de Luciano com o Veleiro Tartaruga (Nomes fictícios).....	121
5.	ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	134
5.1	Empreendimentos de estilo de vida	139
5.2	Tipos de crise	141
5.3	Persistência nutrida pela identidade (extensão da ação orientada por meios)	142
5.4	Vamos juntos – rede de solidariedade e reciprocidade (extensão da colcha de retalhos)	144
5.5	Dimensões da efetuação.....	146
5.5.1	Ação orientada por meios – identidade, conhecimento e rede de relacionamento - criando algo novo com os meios existentes.....	146
5.5.2	Comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder	149
5.5.3	Negociação com interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento	152
5.5.4	Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade	156
5.5.5	A agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir	159
5.5.6	Ação motivada por objetivos e não por meios (Causação)	162
6.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	165
6.1	Persistência nutrida pela identidade (extensão a ação orientada por meios)	165
6.2	Vamos juntos – rede de solidariedade e reciprocidade (extensão da colcha de retalhos)	166
6.3	Empreendimentos de estilo de vida	167
6.4	A efetuação e a superação de crises	168
6.5	Empreendimentos temporários para a manutenção do seu empreendimento	169
6.6	Ação orientada por meios – identidade, conhecimento e rede de relacionamento - criando algo novo com os meios existentes.....	169
6.7	Comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder	170
6.8	Negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento.....	172
6.9	Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade	173
6.10	A agência humana como principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma que as situações estão por vir.	174
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	175
7.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS DA TESE.....	178
7.1.1	Contribuições teóricas	178
7.1.2	Contribuições empíricas e impacto da pesquisa na sociedade	179
7.1.2.1	Impacto prático	179

7.1.2.2	Impacto social.....	179
7.1.2.3	Impacto nas políticas públicas	179
7.1.2.4	Impacto educacional	180
7.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	180
7.3	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos constitutivos de uma tese com estrutura tradicional.....	20
Quadro 2: Tipos de crise, exemplos e suas causas	32
Quadro 3: Comparação entre as abordagens causal e efetual.....	25
Quadro 4: Causação e efetuação segundo blocos de construção de teorias (Whetten, 1989) ..	27
Quadro 5: Empreendedores e atividades desenvolvidas.....	44
Quadro 6: Entrevistados, duração das entrevistas, formas de realização e local.....	47
Quadro 7: Dez características que guiam a análise de dados qualitativos.....	49
Quadro 8: Categorias utilizadas para a análise de conteúdo	51
Quadro 9: Efetuação na superação de crise do EEV 1.	57
Quadro 10: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV 1	65
Quadro 11: Efetuação na superação de crise do EEV 2.	68
Quadro 12: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV 2.	77
Quadro 13: Efetuação na superação de crise do EEV 3	80
Quadro 14: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV 3.....	89
Quadro 15: Efetuação na superação de crise do EEV4.	91
Quadro 16: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV 4.	97
Quadro 17: Efetuação na superação de crise do EEV5.	99
Quadro 18: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV5	107
Quadro 19: Efetuação na superação de crise do EEV6.	110
Quadro 20: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV6.....	120
Quadro 21: Efetuação na superação de crise do EEV7.	122
Quadro 22: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV7	131
Quadro 23: Síntese das ações empreendedoras na superação de crise dos casos analisados.	133
Quadro 24: Meta-matriz comparativa das percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise dos casos estudados	135
Quadro 25: Empreendimentos, localização e atividade desenvolvida.	140
Quadro 26: Empreendimentos, sócios, funcionários e colaboradores informais.	141
Quadro 27: Empreendimentos e crises vivenciadas.	141

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo dinâmico da efetuação	23
Figura 2: Processos da pesquisa	53

1. INTRODUÇÃO

Teorias ortodoxas do campo do empreendedorismo pouco contribuem para explicar ações realizadas por Empreendedores de Estilo de Vida (EEV), principalmente nas situações fora do normal que ocorrem em momentos de crise (Lima, 2022). Os empreendedores de estilo de vida são indivíduos que alinham uma atividade empresarial com o seu *lifestyle*, auto realização, crenças e valores (Ateljevic & Doorne, 2000; Fadda, 2020; Lima et al., 2020). No mundo, muitas pessoas iniciam sua trajetória empreendedora e se mantêm empreendendo com poucos recursos (Townsend et al., 2018, Harms et al., 2021), inclusive em situações de crise (Nelson e Lima, 2020; Khurana et al., 2022), sendo a efetuação uma das formas para fazê-lo, como destacaram Michaelis et al. (2020). Justamente, nesta tese, dedicamos atenção à efetuação, pois ela ajuda a explicar como é possível empreender em situações de incerteza e de restrição de recursos, como em crises, com a utilização dos meios que o empreendedor tem à sua disposição (Harms et al., 2021; Mansoori & Lackéus, 2020; Purnomo et al., 2021; Michaelis et al., 2020).

A efetuação, como prática empreendedora, inicia com a análise e o uso dos denominados meios efetuais, identidade, conhecimento e rede de relacionamento do empreendedor que possibilitam diversos possíveis fins e objetivos com a combinação desses meios, inclusive em um ambiente de contingências e incertezas (Sarasvathy, 2001a; Fisher, 2012; Sarasvathy, 2009). Os estudos da efetuação apontam para duas formas de se empreender: a causação e a efetuação (Sarasvathy, 2001). Na causação, o empreendedor define um objetivo e, a partir dele, dedica-se a selecionar os meios certos para chegar nesse objetivo previamente definido seguindo um processo linear de planejamento e execução. Já na efetuação, os empreendedores fazem uso dos meios à sua disposição (identidade, conhecimento e rede de relacionamento) projetando possíveis fins com a combinação desses meios (Sarasvathy, 2001). Pode-se entender como possíveis fins, a criação de novos empreendimentos, produtos, soluções, ou mesmo, novos mercados (Sarasvathy, 2001b). Nesse sentido, ao seguirem a trajetória da efetuação, os empreendedores não iniciam o seu projeto identificando uma oportunidade e estabelecendo um objetivo, contrariamente, eles inicialmente observam os recursos que estão disponíveis no momento de se empreender através da reflexão sobre: Quem eu sou? (identidade), O que sei? (conhecimento), Quem eu conheço? (rede de relacionamento), vislumbram objetivos possíveis que tais meios permitem atingir (Sarasvathy, 2001b). Dentre tais objetivos, usam um para guiar suas atividades empreendedoras (Dew, 2003; Sarasvathy, 2001a). Os meios efetuais nutrem os

empreendedores e tornam-se elementos essenciais no processo de identificação de novas oportunidades e empreendimentos (Pacho & Mushi, 2020; Sarasvathy, 2001).

O meio efetual “Quem eu sou?” é classificado na teoria da efetuação como a identidade do empreendedor, ou seja, as suas características, gostos e habilidades (Sarasvathy, 2001b). A identidade, na efetuação, é percebida como uma pré-condição relativamente estável, influenciando a maneira com que os empreendedores tomam decisões e arranjam suas preferências em situações de incertezas no empreendedorismo (Nielsen & Lassen, 2012; Sarasvathy & Dew, 2005). O meio efetual “O que eu sei?” é categorizado na literatura sobre efetuação como uma experiência ou a habilidade de um indivíduo construído antes, durante ou após a operacionalização de um empreendimento. Na efetuação, o conhecimento traz a experiência que permite ao empreendedor tomar decisões sem ter, necessariamente, objetivos preexistentes ou preditivos (Pacho & Mushi, 2020; Sarasvathy, 2009). O meio efetual “Quem eu conheço?” sintetiza as alternativas, oportunidades e recursos acionáveis através da rede de relacionamento do empreendedor. Essas redes podem ser tanto indivíduos quanto organizações que oferecem recursos ao empreendimento. Assim, “Quem eu conheço?” são redes (indivíduos ou organizações) com as quais o empreendedor tem um relacionamento interpessoal e fornecem novos meios para o empreendimento (Pacho & Mushi, 2020; Sarasvathy, 2001b; Sarasvathy, 2009). Essas redes, incluindo as pré-existentes da ação empreendedora, podem influenciar a percepção do empreendedor sobre o seu capital social, as avaliações de novas oportunidades e também a possibilidade de colaboração e reciprocidade entre os atores pertencentes à essa rede (Kerr & Coviello, 2020).

A efetuação é comumente observada em ambientes incertos e de limitação de recursos, ao contrário da causação (Lima, 2022; Read & Sarasvathy, 2005). Assim, países em desenvolvimento e contextos de crise são ambientes propícios para a emergência de estratégias empreendedoras baseadas na efetuação (Felzensztein & Gimmon, 2021; Shirokova et al., 2020; Rainer Harms et al., 2021; Nelson & Lima, 2020), pois apresentam um ambiente nos quais os empreendedores se deparam com profundas limitações, demandando um sobre-esforço empreendedor e adaptativo, determinando que empreendedores atuem como verdadeiros heróis desconhecidos (Maritz et al., 2020). Esses empreendedores iniciam uma jornada durante a crise, não apenas de sobrevivência, mas também de busca de novas oportunidades que lhes tragam fôlego e retorno financeiro (Morgan et al., 2020).

Para Pearson & Clair (1998), crise é uma situação caracterizada pelo pouco tempo de resposta, muita incerteza e indefinição sobre suas causas e efeitos. A crise é uma situação que tem uma pequena probabilidade que aconteça, mas quando ocorre pode ameaçar a existência

de indivíduos e organizações pela limitação dos recursos disponíveis, pela limitação ao acesso a esses recursos, e pela limitação na ação da utilização desses recursos (Nelson & Lima, 2020; Shrivastava et al., 1988; Radziwon et al., 2022).

No entanto, ainda persiste uma lacuna na literatura acerca de como as estratégias empreendedoras baseadas na efetuação são acionadas em contextos de crise (Lima, 2022; Nelson & Lima, 2020; Harms et al., 2021). Apesar de pesquisas anteriores indicarem uma resposta positiva de empresas que fazem uso da efetuação em contextos de crise (Jun et al., 2022; Khurana et al., 2022; Aggrey et al., 2021), ainda não há evidências claras sobre como os meios efetuais auxiliam os pequenos empreendimentos em contextos de crise. Como exemplo, estudos recentes indicam que a efetuação pode fomentar o ambiente empreendedor e até mesmo impulsionar o empreendimento em situações de crise (Felzensztein & Gimmon, 2021; Shirokova et al., 2020; Aggrey et al., 2021), mas não indicam se, ou de que forma, os meios efetuais contribuem para isso.

Assim, é imperativo descobrir a importância de como a efetuação e seus meios efetuais assistem os empreendedores em ambientes turbulentos, imprevisíveis e de limitação de recursos como no caso de uma crise. Uma abordagem promissora de estudo é explorar como a efetuação e seus meios contribuem para a superação de crises de um determinado tipo de empreendedor, saciando assim essa aparente lacuna teórica e contribuindo de forma prática para o processo empreendedor de enfrentamento e superação de crises.

Especificamente, nesta tese, optou-se por estudar o uso da efetuação em momentos de crise em empreendedores de estilo de vida. Esses empreendedores possuem particularidades que destoam do empreendedor dito schumpeteriano, que é amplamente estudado pelo campo do empreendedorismo e que norteia a sua forma de empreender de modo linear e preditivo (Lima, 2022). Para Schumpeter (1997) os empreendedores possuem elementos (atributos e habilidades) que geram o desenvolvimento da ação empreendedora e o desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1997). Os cinco elementos apresentados por Schumpeter são: novas combinações (foco nas tarefas); financiamento (foco na infraestrutura social); empresários/agentes (foco no comportamento); mudança (foco no impacto social); gerenciamento (foco na estrutura interna e no mercado) (Schumpeter, 1997). Já os atributos e habilidades dos EEVs podem ser vistos na condição quase que inegociável em empreender mantendo o seu *lifestyle*, pela mescla da sua identidade de empresário com a identidade pessoal, como também pelo altruísmo e a sua contribuição positiva com a comunidade em que está inserido e com a sociedade que o rodeia. (Cederholm & Hultman, 2010; Honggang & Shaoyin, 2014; Aeljevic & Doorne, 2000; Kelly, 2010; Marchant & Mottiar, 2011). De maneira ampla

os empreendedores de estilo de vida possuem uma dupla motivação: o trabalho e o lazer e assim reúnem nos seus empreendimentos os meios de produção e metas de consumo de suas vidas (Klapper et al., 2018; Sun et. al., 2019; Sun & Xu, 2020).

A maioria dos estudos sobre EEVs concentra-se no campo do turismo (Ateljevic & Doorne, 2000; Klapper et al., 2018), porém pesquisas com este tipo específico de empreendedor têm aumentado também no campo do empreendedorismo (Jones et al., 2020; Mahn et al., 2022; Ratten, 2020).

Para o EEV, o uso do lucro e do crescimento empresarial está diretamente ligado à manutenção do seu *lifestyle*, colocando valores pessoais acima dos ganhos financeiros e à busca incessante por lucros (Carlsen et al., 2008; Dias et al., 2022). O EEV inicia e mantém um empreendimento cuja atividade principal coaduna com o seu estilo de vida (Lima et al., 2020), gerando uma satisfação pessoal para o empreendedor por empreender em algo que lhe traga sustento e prazer (Nedeljković & Čikić, 2021). Essa satisfação ligada à sua atividade empresarial não se limita apenas ao EEV, transbordando para a sua família, para os seus colaboradores e para a comunidade em que o empreendimento está inserido (Marchant & Mottiar, 2011; Marcketti et al., 2006; Nedeljković & Čikić, 2021).

Para Presenza e Camillo (2018), os empreendedores de estilo de vida iniciam seus empreendimentos para terem a liberdade de serem seus próprios patrões e a autonomia de seguirem as suas paixões (Presenza & Camillo, 2018). A paixão é reconhecida como um sentimento capaz de mover o comportamento empreendedor (Cardon et al., 2009; Guercini & Ceccarelli, 2020). Cardon *et al.* (2009) indicam que a paixão empreendedora são sentimentos intensos e positivos e manifestados pelo e no envolvimento em atividades empreendedoras associadas a papéis que são significativos e relevantes para a identidade do empreendedor (Cardon et al., 2009). A paixão empreendedora pode justificar os motivos pelos quais alguns empreendedores persistam em seus empreendimentos apesar dos expressivos obstáculos durante a trajetória empreendedora (Bierly et al., 2000).

Estudar empreendedores de estilo de vida sob a ótica da efetuação se destaca pois esse grupo de empreendedores costuma fazer uso de meios efetuais vinculados ao seu *lifestyle* para iniciar e avançar com seu empreendimento de estilo de vida (Lima, 2022; Borsatto, 2020). Esse é o caso, por exemplo, de um velejador que adquire um barco para a realização de passeios e oferece hospedagem para um grupo de turistas. Também há o exemplo do caso de um surfista que monta um negócio de aluguel de pranchas e ministra aulas de surfe para crianças, jovens e adultos que querem experienciar como é ficar em cima de uma prancha e “pegar” uma onda.

As contribuições do avanço dos estudos que compõem esta tese são observadas tanto na teoria como na prática. No campo teórico, a tese fomenta o debate sobre a efetuação em ambientes de crise, trazendo avanços para a teoria ao apresentar os efeitos dos meios efetuais na superação de crises, atendendo ao chamado de Lima (2022). A tese também aprofunda os estudos da efetuação em outros modos de se empreender (Grégoire & Cherchem, 2019), em específico nos empreendimentos de estilo de vida brasileiros. No campo prático, a tese pode inspirar a criação de um roteiro de enfrentamento de crises para pequenos empreendedores brasileiros (Reed Nelson & Lima, 2020), bem como oferecer *insights* para futuras políticas públicas no processo de desenvolvimento do empreendedorismo regional (Dias et al., 2022; Nedeljković & Čikić, 2021).

1.1 QUESTÃO CENTRAL DE PESQUISA

Faz-se relevante, portanto, responder a seguinte questão de pesquisa:

Como a efetuação contribui para a superação de crises no empreendedorismo de estilo de vida?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

A pesquisa aqui proposta tem por objetivo explicar como a efetuação contribui para a superação de crises no empreendedorismo de estilo de vida dos casos estudados.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Explicar como os empreendedores exploram seus próprios meios efetuais para manterem seu empreendimento de estilo de vida mesmo em situação de crise.

- Explicar como os meios efetuais contribuem para a persistência dos empreendedores de estilo de vida mesmo em situação de crise.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada como um único estudo, entendendo-se ser essa a estrutura adequada para responder à questão de pesquisa, bem como para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos propostos. O atendimento desses objetivos e a resposta para a pergunta de pesquisa são o centro da tese, que contribuirá para o avanço do conhecimento, tanto teórico quanto prático. A pesquisa foi constituída de dados e informações relevantes e inéditas, seguindo uma metodologia alinhada com a questão de pesquisa e os objetivos.

Para Costa et al. (2019), as estruturas de tese tradicionais consideram os seguintes elementos obrigatórios: capa, resumo, abstract e sumário (elementos pré-textuais); introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados, discussão e conclusão (elementos textuais); referências, apêndices e anexos (elementos pós-textuais).

No capítulo 1 da tese, são apresentados a introdução que direcionará para o problema e questão central de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa e a forma como a tese está estruturada. No capítulo 2, é apresentado o referencial teórico com estudos seminais e contemporâneos abordando os construtos que serviram de alicerces para a realização da pesquisa e para a análise e interpretação dos resultados. No capítulo 3, são delineados os métodos e técnicas de pesquisa, abordando a caracterização e delineamento da pesquisa, o procedimento e a coleta de dados, e o procedimento adotado para a análise dos dados coletados. No capítulo 4, são realizadas as análises intracasos dos casos estudados. No capítulo 5, são realizadas as análises intercasos, com a análise das similaridades e contrastes dos casos estudados. No capítulo 6, são realizadas as discussões dos resultados. Nas considerações finais (capítulo 7) da tese, é apresentada a síntese dos resultados, as contribuições para o avanço do conhecimento, tanto para a teoria quanto para a prática, como também as limitações e propostas para estudos futuros.

Essa estrutura foi planejada para garantir que todos os aspectos da questão de pesquisa e dos objetivos sejam abordados de maneira coerente e integrada, proporcionando uma contribuição significativa para a área de estudo.

No quadro 1 abaixo, apresentamos a estrutura da tese e os seus elementos constitutivos.

Quadro 1: Elementos constitutivos de uma tese com estrutura tradicional

ESTRUTURA DE TESE TRADICIONAL	
ELEMENTOS PRÉ-TEXTUAIS	CAPA RESUMO ABSTRACT SUMÁRIO
ELEMENTOS TEXTUAIS	1 INTRODUÇÃO 1.1 Problema e Questão central de pesquisa 1.2 Objetivo geral e Objetivos específicos 1.3 Justificativa 1.4 Estrutura 2 REFERENCIAL TEÓRICO 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 3.1 Caracterização e Delineamento da pesquisa 3.2 Procedimento de coleta de dados 3.3 Procedimento de análise de dados 4 ANÁLISE INTRACASO 5 ANÁLISE INTERCASO 6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 7.1 Contribuições Teóricas e Empíricas da Tese 7.1 Limitações dos estudos 7.2 Sugestões de estudos futuros
ELEMENTOS PÓS-TEXTUAIS	REFERÊNCIAS APÊNDICES ANEXOS

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EFETUAÇÃO

Originada da pesquisa de doutorado de Saras Sarasvathy, o primeiro estudo sobre efetuação surgiu no início dos anos 2000 como um novo olhar para o empreendedorismo e foi considerada como um modelo de tomada de decisão empreendedora. Com os avanços das pesquisas, o seu aprofundamento e seu amadurecimento teórico, a efetuação hoje também é considerada como uma forma de se empreender.

No ano de 1997, Saras Sarasvathy iniciou a sua pesquisa viajando por 17 estados estadunidenses e entrevistando mais de 30 fundadores de empresas. O objetivo desse estudo era compreender como ideias podem se transformar em empresas perenes. As transcrições das entrevistas e suas análises direcionaram a princípios que, reunidos, levaram à uma nova forma de racionalidade empreendedora (Sarasvathy, 2001a).

O cerne da efetuação está no fato de que a ação empreendedora não necessariamente se inicia na exploração de oportunidades pré-existentes, em um modelo linear de comportamento empreendedor (denominado *causation* ou *causação*). O empreendedor efetual “fabrica” as oportunidades a partir dos seus meios efetuais (quem são, o que sabem e quem conhecem) a sua disposição no momento de se empreender e em momentos subsequentes. Para iniciar o processo empreendedor, basta o empreendedor começar com o seu capital intelectual, capital humano e capital social (Sarasvathy, 2009). O mesmo empreendedor pode fazer uso tanto da *causação* quanto da efetuação em estágios distintos, dependendo da exigência do contexto em que está inserido (Sarasvathy, 2001a).

Até o surgimento de estudos sobre efetuação, as pesquisas em empreendedorismo se baseavam na lógica da exploração dos mercados existentes, tanto regional quanto globalmente, e a partir daí explorar os mercados mais previsíveis ou os mercados que dariam um maior retorno de acordo com as previsões e pesquisas realizadas. Esse processo é chamado de *causation* ou *causação*. Na *causação* há um roteiro de identificação, avaliação e execução para a exploração de novas oportunidade que passa pelo desenvolvimento de um plano de negócios (Sarasvathy, 2009).

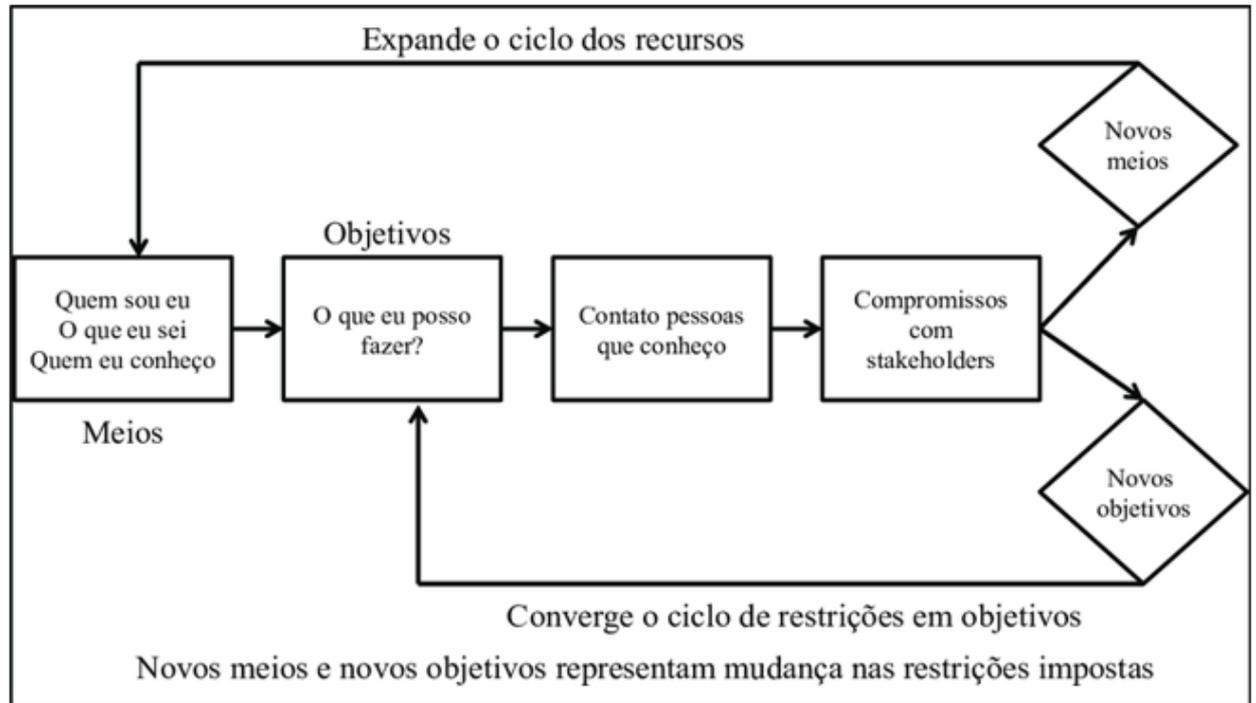
Ao identificar as lacunas dos seus achados, Sarasvathy (2001) também integrou teorias existentes, servindo como base para a teoria da efetuação. Sustentada pelas ciências cognitivas, Sarasvathy se inspirou em teóricos como Knight (1929), March (1978), Mintzberg (1994) e

Weick (1979). Ao analisar o risco e os tipos de incerteza (provável e verdadeira), encontrou nos escritos de Knight (1921) a evidência teórica de que se não é possível prever um futuro o qual se explore as contingências dentro de uma perda aceitável.

No seu artigo seminal, Sarasvathy (2001) incorpora os achados de March (1978) sobre a exploração e os desafios de se alcançar objetivos preexistentes. De Mintzberg (1994) Sarasvathy incorpora as evidências de que o planejamento estratégico não é formação de estratégia, como também de que as decisões são tomadas não se concentrando nas análises ou em previsões, mas sim na síntese e na ação. A contribuição de Weick (1979) para a teoria da efetuação está na argumentação de que os tomadores de decisão intervêm no ambiente e não ao contrário, como modelos até então aceitos. Assim, os atores se dedicam em dar sentido nas ações tomadas ao invés de agir baseados em objetivos previamente determinados (Sarasvathy, 2001b).

Sarasvathy propõe em sua teoria que na efetuação o empreendedor inicia com quem são, o que sabem e quem conhecem, e em ato contínuo começam a ação empreendedora (Laskovaia et al., 2019). O empreendedor, se dedica e se concentra no que ele pode fazer e faz, não se preocupando com o que ele deve fazer. As parcerias encontradas para o início do empreendimento são auto selecionadas. Esses parceiros assumem compromissos com o empreendedor e com o empreendimento. Cada compromisso firmado resulta, para o empreendedor e seu empreendimento, em novos meios e novos objetivos (Sarasvathy & Dew, 2005). Na figura 2 está a representação do modelo dinâmico da efetuação.

Figura 1: Modelo dinâmico da efetuação



Fonte: Adaptado Sarasvathy (2009).

Como sugere a figura 2, efetuator não inicia a sua trajetória empreendedora com um objetivo já firmado. Esse empreendedor analisa o conjunto de meios a sua disposição e permite que os objetivos a serem alcançados surjam inclusive ao longo da trajetória empreendedora.

Na efetuação, o empreendedor ao invés de tentar prever e desejar o futuro, age e explora as possibilidades originadas dos seus meios efetuais (Arvidsson et al., 2020; Tolstoy et al., 2021). Trocar o pensamento do “Eu quero” para o pensamento “O que eu posso fazer com o que eu tenho” muda a perspectiva do ato de se empreender, emergindo assim uma base teórica robusta e aprofundada nesse estudo.

A resposta do “O que eu posso fazer com o que tenho” leva o empreendedor à ação e à execução em um verdadeiro raciocínio efetual, diferente do raciocínio causal, que é direcionado primeiramente por um cuidadoso planejamento e, em seguida, a busca por meios para a sua execução (Sarasvathy, 2001a). Empreender com o que se tem, sem necessariamente saber ao certo aonde pode chegar, pode referir-se a empreender em um ambiente incerto, conturbado e turbulento, como o vivenciado em uma crise. A limitação de ação, a restrição de meios ou mesmo a impossibilidade de se empreender observada em uma situação de crise leva o empreendedor efetual para uma jornada interna, de auto reflexão, extraindo o máximo dos meios que o rodeiam para a superação dessa situação limite. Ao se deparar com uma crise, esses

empreendedores entendem que o futuro do seu empreendimento está em construção e em suas mãos, sendo eles os empreiteiros que moldarão o futuro, desvendando e reconhecendo novas oportunidades (Sarasvathy, 2009).

Durante o processo empreendedor, o efetuator usa princípios natos da efetuação. Cada um dos princípios efetuais contrastam com os princípios e critérios de tomada de decisão de teorias ditas convencionais de tomada de decisão. No seu livro *Effectiattuon: Elements of Entrepreneurial Expertise*, Sarasvathy (2009) apresenta de forma detalha os princípios da efetuação sintetizados a seguir:

a) Pássaro na mão: os empreendedores iniciam sua trajetória empreendedora com os seus meios. Esses meios são identificados nas respostas das três perguntas abaixo:

- Quem eu sou? As características, gostos e habilidades do empreendedor.
- Quem eu conheço? Suas redes sociais e profissionais
- O que eu sei? O que ele estudou, treinamentos realizados e sua experiência.

Com a combinação dos meios acima citados, o empreendedor começa a empreender, por vezes de forma tímida e pequena e sem um planejamento sofisticado. O resultado da combinação desses meios é controlável pelo empreendedor e os objetivos criados são resultados da aspiração, imaginação e das pessoas que interagiram com ele durante esse processo (Wiltbank et al., 2009).

b) Perda aceitável: O empreendedor ao invés de pensar no retorno esperado do empreendimento, ele pensa do lado negativo e em qual o valor máximo que ele está disposto a perder no empreendimento. Com a construção do projeto empreendedor, ele convida outras partes interessadas (pessoas e/ou empresas) que, juntos no processo empreendedor, se arriscam no novo negócio. Ao pensar na perda aceitável, o empreendedor não depende da previsão ou de um planejamento estratégico para empreender. O empreendedor se dedica em localizar e explorar novas oportunidades, com um custo reduzido, e que gerem novos e diversos possíveis objetivos e metas (Martina, 2020).

c) Colcha de retalhos: O empreendedor procura parceiros, tanto pessoas como organizações. Essa busca de pré-compromissos, tanto no período de constituição do empreendimento quanto durante a trajetória empreendedora, visa mitigar ou até mesmo eliminar o risco do empreendimento como também permite a cocriação de novos mercados. O empreendedor permite que esses parceiros atuem de maneira ativa, assumindo compromissos reais com o empreendimento.

d) Limonada: O empreendedor aproveita fatores inesperados, que por vezes podem ser considerados como infortúnios, para a geração e o aproveitamento de novas oportunidades. O

efetuator aproveita contingências em prol do seu empreendimento. O ditado “Quando a vida te der limões, faça uma limonada” reflete esse princípio efetual. Na efetuação, o empreendedor constrói os seus objetivos à medida que vai empreendendo, e faz uso das incertezas e contingências para determinar os seus objetivos. Assim, tanto a incerteza quanto os dissabores da trajetória empreendedora deixam de ter uma conotação negativa para se tornarem recursos a favor do empreendimento.

e) Piloto no avião: Ao entender que o futuro não é previsto e muito menos controlável, o empreendedor se utiliza das ações e meios sobre os quais tem controle para empreender. Focado nos meios disponíveis e nas suas ações, o empreendedor entende que ele está “no controle do avião”. Desse modo, dedica sua energia ao que pode controlar para moldar o futuro de seus negócios, independentemente dos imprevistos.

Na síntese acima dos princípios efetuais, é possível observar a aplicação de controles não preditivos por parte do empreendedor. No quadro 3 abaixo, adaptado de Dew *et al.* (2009), é apresentado as diferenças entre a lógica causal e efetual. Nesse estudo, Dew *et al.* (2009) compararam o processo de decisão para um novo negócio de 27 empreendedores *experts* ao processo decisório de 37 estudantes de MBA. Os pesquisadores identificaram as diferenças nas lógicas para tomadas de decisões desses dois grupos, deixando evidente como a efetuação contrasta com a causação.

Quadro 2: Comparação entre as abordagens causal e efetual

	<i>Causação</i>	<i>Efetuação</i>
Controle (<i>Pássaro na mão</i>)	Numa lógica preditiva (<i>causação</i>), o empreendedor escolhe entre alternativas de meios baseados em previsões sobre resultados favoráveis pré-selecionados. Desenha o futuro alicerçado com informações do passado.	<i>Efetuação</i> argumenta que os empreendedores usam uma lógica de controle não-preditivo para transformar os meios disponíveis em novos produtos ou serviços que possivelmente não tenham previstos. O controle não-preditivo propõe substituir informações preditivas por aquilo que o empreendedor e seus <i>stakeholders</i> possam realmente controlar, em qualquer momento. O futuro é moldado, pelo menos parcialmente, por agentes intencionais e a previsão, portanto, não é fácil nem útil.

Meios (<i>Piloto de avião</i>)	Propõe selecionar primeiro um objetivo e depois escolher entre os meios dados ou buscar adquirir os meios necessários para alcançar o fim selecionado. Objetivos e/ou oportunidades são predefinidos, e os objetivos determinam ações, incluindo quais indivíduos devem ser trazidos para o empreendimento.	Propõe que empreendedores comecem com um determinado conjunto de meios (quem ele é, o que ele sabe e quem ele conhece) e, a partir desse ponto imaginar os futuros possíveis que se originam desses meios. Quem entra no empreendimento, está alinhado com esse propósito e pode determinar o que pode e precisa ser feito.
Perdas aceitáveis	Cálculos de retorno esperado direcionam a escolha de projetos e, depois, trabalha-se para minimizar o risco associado.	A escolha dos projetos depende das avaliações dos tomadores de decisão sobre o que eles estão dispostos a perder. Os empreendedores definem previamente qual a máxima perda aceitável, de acordo com a situação financeira e psicológica, ao invés de focar na taxa de retorno esperada pelo projeto.
Parcerias estratégicas (<i>Colcha de retalhos</i>)	Para a construção de novos empreendimentos, propõe primeiro a definição do mercado, selecionando segmentos no mercado por meio de análises competitivas e usando identificando as necessidades do mercado-alvo e assim determinar quais <i>stakeholders</i> buscar. Enxergam os concorrentes como rivais a se enfrentar.	A efetuação favorece a construção de parcerias e a participação de <i>stakeholders</i> antes mesmo de esclarecer quais serão exatamente os mercados de produtos e outras metas para o empreendimento. Ao construir essas parcerias no início do empreendimento, os empreendedores reproduzem a incerteza e buscam criar, quando necessário, um novo mercado com os participantes interessados.
Alavancar contingências (<i>Limonada</i>)	Previsões precisas, planejamento cuidadoso e foco nas metas. Visa minimizar a probabilidade de eventos inesperados. Há uma dedicação para evitar fatos inesperados e, portanto, contingências, sejam elas positivas ou negativas.	Se utilizar dos meios efetuais (<i>effectuals means</i>), permitir que os <i>stakeholders</i> participem dos objetivos e trabalhar com níveis aceitáveis de risco, levam o negócio a se expor a vários tipos de surpresas. O empreendedor deve estar pronto para lidar com o que vem a seguir e aprender a transformar as contingências tanto negativas como positivas em ferramentas úteis para novas oportunidades.

Fonte: Adaptado Dew *et al.* (2009)

Para Scaziotta (2019), a efetuação é um processo dinâmico que norteia a ação empreendedora em ambientes incertos, utilizando dos recursos a sua volta para a criação de novos empreendimentos e para a sua manutenção. Assim, o empreendedor efetuator enxerga a oportunidade de um novo empreendimento e põe em prática conjunto de ações fazendo uso dos meios à sua disposição para empreender (Michaelis et al., 2020). Não é raro que esse empreendedor se rodeie de incertezas sobre o sucesso do seu empreendimento ou da aceitação do seu produto pelos possíveis consumidores, ou até mesmo, se há mercado consumidor para o seu produto ou empreendimento. (Dew, 2003; Sarasvathy, 2001b; Sarasvathy & Dew, 2005; Sarasvathy & Venkataraman, 2011).

Entendendo da imprevisibilidade, das contingências e das incertezas que rodeiam a ação empreendedora, os objetivos do empreendedor efetuator podem mudar com o passar do tempo, se moldando e se adaptando à nova realidade do empreendedor (Aggrey et al., 2021; Pacho & Mushi, 2020). Contrastando com a lógica causal, que leva o empreendedor a focar unicamente em objetivos futuros, o empreendedor efetuator mantém sob controle os meios disponíveis, controlando assim os riscos e possíveis perdas (Fisher, 2012).

Em seu artigo, Fisher (2012) objetivou comparar e contrastar as teorias emergentes do campo do empreendedorismo, efetuação (Sarasvathy, 2001b) e a bricolagem empreendedora (Baker & Nelson, 2005), bem como o vínculo dessas duas lentes teóricas ao comportamento individual dos empreendedores. Na estrutura das perspectivas teóricas Fisher (2012) utilizou o modelo proposto por Whetten (1989) para descrever os blocos de construção das teorias respondendo às perguntas: que fatores (variáveis, construtos e conceitos), como (como esse conjunto de fatores está relacionado), por que (dinâmica psicológica, econômica ou social subjacente justificando a seleção de fatores e suas relações), quem, onde e quando (condições que limitam as proposições geradas de um modelo teórico). No quadro 4, abaixo foram selecionados as abordagens causal e efetual na estrutura proposta por Whetten (1989).

Quadro 3: Causação e efetuação segundo blocos de construção de teorias (Whetten, 1989)

	<i>Causação</i>	<i>Efetuação</i>
Quais fatores fazem parte da abordagem?	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado é dado • Selecione entre os meios para alcançar esse resultado: <ol style="list-style-type: none"> 1. Começando com fins 2. Analisando o retorno esperado 3. Fazendo análise competitiva 4. Controlando o futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de meios é dado • Selecione entre os possíveis efeitos que podem ser criados com esses meios: <ol style="list-style-type: none"> 1. Começando com os meios 2. Aplicação do princípio da perda acessível 3. Estabelecer e alavancar relacionamentos estratégicos 4. Aproveitando contingências
Como os fatores identificados estão relacionados aos resultados de interesse?	<p>Processos <i>causation</i> = identificação e exploração de oportunidades em mercados existentes com níveis mais baixos de incerteza. • Participantes posteriores em um setor >> processos de causalidade</p>	<p>Processos <i>effectuation</i> = identificação e exploração de oportunidades em novos mercados com altos níveis de incerteza. • Participantes iniciais bem-sucedidos em um novo setor >> processos de efetivação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas eficazes >> falham cedo e barato

<p>Por que podemos esperar que os relacionamentos propostos existam?</p>	<p>Teoria da decisão: Os tomadores de decisão que lidam com um futuro mensurável ou previsível farão a coleta e análise sistemática de informações dentro de certos limites.</p>	<p>Teoria da decisão: Os tomadores de decisão que lidam com fenômenos imprevisíveis coletarão informações por meio de técnicas de aprendizado experimental e iterativo, destinadas a descobrir o futuro.</p>
<p>Quem, onde, quando? As suposições e limitações subjacentes à teoria (contorno)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente estático, linear. • Aspectos previsíveis de um futuro incerto são discerníveis e mensuráveis. • As oportunidades empreendedoras são objetivas e identificáveis a priori. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos. • O futuro é incognoscível e não mensurável. • As oportunidades empreendedoras são subjetivas, construídas socialmente e criadas por meio de um processo de representação.

Fonte: Adaptado Fisher (2012)

A efetuação pode auxiliar inúmeras pessoas a empreender e a obter sucesso em seus empreendimentos. Estudos sobre efetuação nos ensinam que é possível empreender e ter sucesso empreendendo não apenas se munindo de informações e objetivos predeterminados, mas sim fazendo uso dos meios que o empreendedor tem à sua disposição (Sarasvathy & Venkataraman, 2011).

Apesar de ser objeto de inúmeras pesquisas, estudos sobre a efetuação são relativamente novos, tendo diversas dimensões que carecem de mais investigações (Arend et al., 2015; Garud & Gehman, 2016). Como exemplo, Arend et al. (2015), baseados em critérios de construção de teorias, sugeriram o aprofundamento em lacunas teóricas da efetuação, indicando em seu trabalho a necessidade de se compreender o que leva um empreendedor a adotar um comportamento efetual. Sarasvathy (2008) já indicava a necessidade de novos estudos que trouxessem mais robustez à teoria, e que a identidade merecia atenção e aprofundamento teórico dentro da efetuação.

Os empreendedores, por vezes, justificam a sua ação empreendedora e as suas decisões baseados sobre quem eles são (De Bernardi & Sydow, 2022). Fato é que, o entendimento da identidade do empreendedor pode tomar inúmeras direções, considerando a identidade de ser um próprio empreendedor, ou mesmo o entendimento de que a identidade pode vir de outras áreas da sua vida, como posicionamento político, histórico sociocultural, crenças religiosas, *hobbies*, e até a influência e a sua torcida para uma time de futebol (Sarasvathy, 2009).

Nielsen & Lassen (2012) trouxeram avanços significativos para a compreensão da construção da identidade nos estudos da efetuação. Até então, a efetuação abordava a identidade como sendo relativamente estática e como uma pré-condição do empreendedor. Com os seus

estudos, Nielsen & Lassen (2012) sugeriram o dinamismo da identidade durante o processo empreendedor, uma vez que, atuando como empreendedor, os indivíduos passam a refletir sobre quem são.

Entender a relação da identidade com o comportamento causal ou efetual do empreendedor foi objeto de estudo de Alsos et al. (2016). Eles afirmam que a identidade empreendedora é um fator determinante na formação do comportamento empreendedor. Classificados como darwinistas, missionários ou comunitários (Fauchart & Gruber, 2011), os empreendedores darwinistas e missionários seguem um comportamento causal enquanto os empreendedores comunitários seguem um comportamento efetual.

Em outro recente estudo, EstradaCruz et al. (2019) abordaram a identidade com a efetuação em um contexto transcultural. Esse estudo abordou a maneira de como a decisão pela utilização do raciocínio causal ou efetual por parte dos empreendedores são influenciadas pela identidade, e qual o efeito cultural de um país no desenvolvimento da iniciativa empreendedora.

No entanto, ainda são raros estudos sobre o meio efetual da identidade e o comportamento efetual dos empreendedores (EstradaCruz et al., 2019). Como também é pouco explorado estudos que trazem o entendimento da relação dinâmica entre a identidade e o comportamento efetual (Alsos et al., 2016; Silva & Lima, 2023).

Outra lacuna teórica que, apesar de ter a sua importância reconhecida nos estudos da efetuação, merece atenção e aprofundamento em pesquisas, refere-se à rede de relacionamento na ação empreendedora (Kerr & Coviello, 2020; Sarasvathy & Dew, 2005). Um conceito central da efetuação é que os empreendedores buscam e constroem parcerias com partes interessadas (Gabrielsson & Gabrielsson, 2013). O efetuator se torna assim um impulsionador da sua rede de relacionamento em prol do seu empreendimento, co-criando oportunidades e mercados (Sarasvathy, 2001b, 2008).

Como ocorreu com o meio efetual da identidade, a rede de relacionamento até recentemente não era vista pela efetuação como um fator dinâmico. Kerr & Coviello (2020) avançaram substancialmente no entendimento da rede de relacionamento no processo efetual, reconhecendo que a rede empreendedora pode ser mutável como também pode ser um fator de empoderamento ou de limitação para a ação empreendedora.

Apesar de estudos recentes envolvendo a efetuação e a rede de relacionamento (Jiang & Rüling, 2019; Kerr & Coviello, 2019), pouca atenção tem sido dedicada às redes de relacionamento do empreendedor, em específico como ela pode contribuir com a manutenção do empreendimento em situações de crise.

2.2 EMPREENDEDORISMO EM CONTEXTO DE CRISE

A crise é um tema que tem ganhado relevância no contexto social e acadêmico (Doern et al., 2019), mesmo antes do desencadeamento da crise motivada pela pandemia da COVID-19. A guerra no Paquistão, originada pelo ataque às torres gêmeas de Nova Iorque no ano de 2001, a crise financeira global ocorrida nos anos de 2007 e 2008 (Çan & Okur Dinçsoy, 2021), desastres naturais, como o ocorrido na Região Serrana do Rio de Janeiro em 2011 (Nelson & Lima, 2020), e o furacão Irma que atingiu a costa da Flórida, nos Estado Unidos, no ano de 2017 (Seraphin, 2019) são alguns exemplos de crises vivenciadas por muitos empreendedores e estudadas por diversos campos da ciência.

Uma crise está relacionada a mudanças sistêmicas, inesperadas e que podem variar na sua intensidade (Buchanan & Denyer, 2013). A crise é uma situação com pouca possibilidade de ocorrência, mas quando ocorre, as suas consequências são rapidamente conhecidas. Frente a sua intensidade e a sua abrangência, em um contexto de crise, é necessária uma rápida ação pelas pessoas por ela impactadas, podendo, dependendo da reflexão do indivíduo impactado, representar uma oportunidade ou uma ameaça (Doern, 2016).

A definição de crise para Ansell e Boin (2019 p. 1081) é “quando um grupo de pessoas, uma organização, uma comunidade ou sociedade percebe uma ameaça aos valores compartilhados ou sistemas de sustentação da vida que exige uma resposta urgente em condições de profunda incerteza” (tradução nossa). A crise é uma situação com pouco tempo de resposta e de muita incerteza, na qual suas causas e efeitos, em sua maioria, são desconhecidos (Quarantelli, 1988; Pearson & Clair 1998); é pouco provável que aconteça, mesmo ameaçando a existência de indivíduos e organizações pela limitação imposta à disponibilidade, acesso e ação com o uso de recursos (Nelson & Lima, 2020; Shrivastava et al., 1988). A crise é um evento que possui o poder de causar uma ruptura ou que pode levar a uma futura desestabilização organizacional, colocando em risco a lucratividade, o crescimento e até mesmo a própria sobrevivência da empresa. (Lerbinger, 2012). Assim, a efetuação parece oferecer um arcabouço teórico útil para interpretar fenômenos sociais relacionados ao empreendedorismo em contextos de crise, visto que nestes momentos ocorre acentuada limitação de recursos (Nelson & Lima, 2020; Monllor et al., 2020; Radziwon et al., 2022).

A crise e a sua definição, necessariamente, se associam a fatores temporais, como tempo, lugar e escopo (Kraus et al., 2020). Sendo assim, uma crise se diferencia de um problema pois

inclui o senso de urgência. Embora alguns problemas sejam urgentes, há uma lacuna entre a condição observada e a desejada (Ratten, 2020).

Ratten (2020) classifica as crises em seis tipos: crises naturais, crises tecnológicas, crises organizacionais, crises de saúde, crises políticas e crises financeiras. As crises naturais são fenômenos naturais, eventos de força maior, sem interferência ou culpa humana. Exemplos de crises naturais incluem furacões, tornados, terremotos, inundações e deslizamentos, entre outros.

Crises tecnológicas são eventos que envolvem a intervenção humana, originando-se da manipulação dos recursos disponíveis no ambiente. Ao depender de tecnologia, os indivíduos aumentam a possibilidade de riscos antes inexistentes. Exemplos incluem usinas nucleares, empresas de extração de minério, o uso de smartphones para operações bancárias e carros autônomos. Nesse tipo de crise, as empresas são consideradas responsáveis e culpadas.

As crises organizacionais ocorrem quando grupos, indivíduos ou até empresas concorrentes empregam ações ilícitas para danificar a reputação de outra organização. Essas crises também podem surgir devido a atos ilegais ou imorais cometidos por gestores ou membros da alta administração da empresa. Exemplos incluem falsificação, sabotagem na linha de produção, disseminação de rumores, invasão e roubo de dados confidenciais. Além disso, envolvimento em fraudes, subornos e roubos são outros exemplos de crises organizacionais.

A crise de saúde é causada por uma doença e é frequentemente difícil de rastrear, como nos casos da COVID-19 e SARS. Essas crises ocorrem de forma esporádica e surpreendente, impactando profundamente a vida dos indivíduos e exigindo uma nova maneira de viver.

Crises políticas estão relacionadas às tensões competitivas entre diferentes países, resultando em conflitos e guerras. Seus efeitos podem causar prejuízos econômicos e sociais. Internacionalmente, a invasão russa na Ucrânia iniciou uma guerra entre os dois países e desencadeou uma das maiores crises migratórias da atualidade. No contexto brasileiro, as crises políticas podem ser associadas a tensões partidárias e conflitos entre instituições e poderes nacionais, como exemplificado pela crise motivada pelo impeachment ou os conflitos institucionais entre os poderes legislativo e executivo.

Crises financeiras são eventos e situações caracterizadas por uma repentina desvalorização de ativos financeiros e/ou instituições. Elas têm o poder de impactar diversos setores e empresas, como ocorreu na crise financeira de 2008, que teve sua origem no sistema hipotecário dos Estados Unidos e afetou diversos outros setores da economia, causando falências de empresas e aumento na taxa de desemprego.

No quadro 2, apresentamos os tipos de crise segundo Ratten (2020), juntamente com alguns exemplos de cada tipo de crise e suas causas.

Quadro 4: Tipos de crise, exemplos e suas causas

Tipo de crise	Exemplos	Causas
Crises naturais	Furacões, tornados, terremotos, inundações	Fenômenos da natureza, ação de força maior
Crises tecnológicas	Usinas nucleares, bug do milênio, recall de carros autônomos	Manipulação de recursos tecnológicos, intervenção humana
Crises organizacionais	Falsificação, sabotagem, rumores, invasão de dados sigilosos	Ações ilícitas ou imorais por parte de gestores ou concorrentes
Crises de saúde	COVID-19, SARS	Doenças difíceis de rastrear, ocorrência esporádica e surpreendente
Crises políticas	Invasão russa na Ucrânia, tensões partidárias no Brasil	Tensões competitivas entre países, conflitos internos e institucionais
Crises financeiras	Crise financeira de 2008	Desvalorização súbita de ativos financeiros, falências de empresas

Fonte: Adaptado Ratten (2020)

O quadro 2 acima, resume os tipos de crise identificados por Ratten (2020), fornecendo exemplos concretos e destacando as causas principais de cada tipo de crise.

Como pessoas fazem para empreender em situações de crise é algo que precisa ser mais explorado, uma vez que a crise expõe ainda mais os empreendedores à escassez de recursos para iniciar ou manter seu empreendimento (Devece et al., 2016, Doern et al., 2019, Shirokova et al., 2020; Nelson & Lima, 2020).

A incerteza associada a uma crise, quando não há a previsibilidade da sua duração, pode levar o indivíduo a um questionamento difícil: o de agir ou não agir. Caso nenhuma ação seja realizada pode haver uma intensificação da crise, mas essa pode ser piorada se esta ação não é realizada de forma cuidadosa (Ratten, 2020),

No contexto de crise, é necessário tomar decisões sobre o tipo de ações necessárias e os recursos necessários (Milstein, 2015; Osiyevskyy et al., 2023). Durante períodos de crise, os recursos se tornam mais limitados, e as decisões podem ser planejadas, não planejadas ou uma combinação das duas, incorporando tanto ações preditivas quanto medidas adotadas à medida que a crise ocorre. (Ratten, 2020).

As crises podem ser tipificadas de acordo com a sua previsibilidade, sua escala e origens (Doern et al., 2019). Nesta pesquisa será utilizado o conceito de crise apresentado por Doern (2016), que a descreve como um fenômeno com pouca probabilidade de ocorrência, no entanto, quando ocorre, os seus efeitos são sentidos de imediato. Sendo assim, as partes impactadas pela manifestação de uma crise, precisam de forma rápida tomar decisões e outras medidas para o seu enfrentamento e superação. A mesma crise que pode se apresentar como uma ameaça para o indivíduo e seu empreendimento, pode também se apresentar como uma oportunidade, direcionando o empreendedor para a obtenção de novos conhecimentos, para a criação de novos produtos e mercados (Khurana et al., 2022b).

Para avanços na pesquisa sobre crises, em específico no campo do empreendedorismo, há dois conceitos centrais que precisam ser considerados: a gestão de crise e a resiliência (Doern et al., 2019). Pesquisas sobre gestão de crises e os possíveis problemas que a desencadeiam se dedicaram à compreender como os indivíduos minimizam os efeitos de uma crise bem como as ações tomadas por esses indivíduos para que se eles e seus empreendimentos retornem à centralidade e à normalidade em um ambiente interrompido ou enfraquecido (Williams et al., 2017).

A resiliência se manifesta em um período de recuperação durante a crise e logo após o seu fim. Nesse estágio há a necessidade de reconstrução ou reconfiguração do empreendimento (Ratten, 2021). A resiliência é uma qualidade essencial para os empreendedores, pois lhes permite lidar de forma eficaz com os desafios e contratempos que surgem durante a jornada empreendedora. Os empreendedores resilientes não apenas conseguem enfrentar crises e dificuldades, mas também são capazes de aprender com essas experiências e crescer com elas. Eles veem os obstáculos como oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, e são capazes de se adaptar rapidamente às mudanças.

A resiliência e a capacidade dos empreendedores em superar crises permitem que esses mesmos empreendedores continuem empreendendo (Ratten, 2021). Já nos pequenos e médios empreendimentos, a resiliência pode ser entendida como a demonstração da capacidade desses empreendimentos em se renovar, reorientar os seus negócios e superar adversidades, garantindo assim a sua continuidade e a sua sobrevivência (Branicki et al., 2018). A resiliência em pequenos empreendimentos se apresenta de uma maneira diferente comparada às grandes empresas. Nos pequenos empreendimentos, a resiliência muitas vezes é mais evidente devido aos impactos pessoais diretos que os empreendedores enfrentam em contextos de crise. Por estarem diretamente envolvidos na gestão e operação de seus empreendimentos, os empreendedores de pequenas empresas têm uma ligação emocional mais forte com seus

empreendimentos. Isso significa que qualquer crise ou desafio que afete o empreendimento também afeta diretamente a vida pessoal e o bem-estar do empreendedor. (Branicki et al., 2018; Purnomo et al., 2021).

Dentre os diversos efeitos percebidos pelos empreendedores em situações de crise estão a acentuada limitação de recursos (Lima, 2022). Essa limitação de recursos pode ser percebida de diversas maneiras pelo empreendedor. A escassez no fornecimento de matérias primas por parte dos parceiros do empreendimento, a falta de recursos humanos, o comprometimento da estrutura operacional ou o acesso à recursos financeiros são alguns exemplos dessa limitação. No entanto, essas limitações podem levar o empreendedor a buscar novos caminhos e soluções para o seu empreendimento gerando novas oportunidades de negócios ou até mesmo a criação de novos mercados.

2.3 EMPREENDEDORISMO DE ESTILO DE VIDA

O esgotamento mental e físico, a insegurança no emprego e a realização profissional e pessoal fez com que um crescente número de pessoas pedisse desligamento de seus empregos nos últimos anos. Apenas no ano de 2022, mais de 6,8 milhões de brasileiros pediram demissão dos seus empregos – o que equivale à população do estado do Maranhão (IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2023).

Conhecida como “*The Great Resignation*”, esse recente movimento tem impactado diversos setores econômicos pelo mundo e a sua motivação ainda é objeto de estudos (Serenko, 2022). Algumas pesquisas indicam que a mudança na percepção sobre a relação do indivíduo com o seu trabalho vai além do recebimento do salário no final do mês. Objetivos profissionais de longo prazo, mudança na concepção de missão e valores pessoais, o desejo de se manter próximo à familiares e amigos, aproveitar mais e melhor a vida alcançando o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional são alguns dos fatores motivacionais para esse crescente movimento (Serenko, 2022). No entanto, não é recente o caminho realizado por indivíduos que buscam uma melhor qualidade de vida e realização pessoal em comunhão com um novo empreendimento, conhecido como empreendedorismo de estilo de vida.

É possível observar iniciativas com características do empreendedorismo de estilo de vida desde tempos remotos, como o caso de produtores de vinho, criadores de cavalos e hospedarias. Em todos esses exemplos as atividades empreendedoras estavam alinhadas a um *hobby*, a auto realização e bem-estar (Lima & Lopes, 2019). É interessante observar que, nos empreendimentos de estilo de vida, as relações entre empreendedores, clientes e colaboradores

ultrapassam a esfera econômica-comercial ganhando roupagens de afetividade e amizade (Cederholm & Åkerström, 2016).

Nas pesquisas sobre empreendedorismo, há uma tendência em romper uma abordagem estritamente econômica e se aproximar das questões sociais, culturais, relações familiares e de estilo de vida (Nedeljković & Čikić, 2021). O estilo de vida tem sido objeto de estudo de pesquisadores que procuram desvendar esse modo de se empreender não convencional (Guercini & Cova, 2018). Essas pesquisas foram impulsionadas após a publicação do *artigo* “*Staying within the fence’: Lifestyle entrepreneurship in tourism?*” de Ateljevic e Doorne (2000).

O artigo “*Staying within the fence’: Lifestyle entrepreneurship in tourism?*” de Ateljevic e Doorne (2000) pesquisou empreendedores da área do turismo que empreendem unindo o seu empreendimento comercial ao seu estilo de vida. A força motriz desses empreendedores são fatores não econômicos, como valores pessoais, e rejeitam frequentemente oportunidades de crescimento dos seus empreendimentos em favor da manutenção do seu *lifestyle* (Ateljevic & Doorne, 2000). Com o estímulo dessa publicação, outros estudos buscaram caracterizar e estudar esse tipo de empreendedorismo. Entretanto, grande parte das pesquisas sobre EEVs tiveram uma abordagem descritiva, não se aprofundando ou trazendo clareza conceitual sobre o fenômeno (Reid, 2020).

Apesar de serem objeto de estudos acadêmicos nos últimos anos, os EEVs de vida ainda têm sido pesquisado predominantemente no campo do turismo, persistindo muitas lacunas acerca desse tipo específico de empreendedorismo (Wallis et al., 2020). Talvez, o maior exemplo que justifique a necessidade de mais pesquisas é a falta de uma definição de consenso sobre quem é esse tipo de empreendedor (Marcketti et al., 2006; Wallis et al., 2020).

Os EEVs têm diversas características que se assemelham às dos empreendedores convencionais (Nedeljković & Čikić, 2021). Ambos os tipos de empreendedor têm iniciativa pessoal, são criativos e correm riscos (Presenza & Camillo, 2018). Porém, os EEVs diferem dos empreendedores ditos tradicionais em diversos aspectos, dentre eles, um moderado ou ausente interesse por crescimento de seus negócios, e empreendem buscando atingir objetivos pessoais e um nível de renda que lhes permita manter o seu estilo de vida (Guercini & Cova, 2018). Assim, esses EEVs limitam o crescimento do seu empreendimento ao nível em que o lucro e a carga de trabalho são suficientes para manter a qualidade de vida almejada (Peters et al., 2009). Nesse sentido, os empreendedores de estilo de vida trazem respostas criativas e produtivas para o desafio de junção de trabalho e bem-estar (Lima & Lopes, 2019), o que beneficia a eles mesmos e também a sociedade com novas soluções em bens e serviços.

Marcketti, Niehm e Fuloria (2006), após analisarem o papel e a influência do empreendedorismo de estilo de vida na qualidade de vida de proprietários de negócios, suas famílias e nas comunidades em que os empreendimentos estão inseridos, definiram os empreendedores de estilo de vida como indivíduos que possuem e gerenciam empresas alinhadas com seus valores, interesses e paixões pessoais. Em sua pesquisa, evidenciaram o aumento da qualidade de vida não só para os EEVs, como também para os seus funcionários, clientes e comunidade, tendo como ponto inicial dessa rede virtuosa o início do empreendimento de estilo de vida (Marcketti et al., 2006).

Para Guercini & Ceccarelli (2020), a paixão é um antecedente e um impulsionador chave para os EEVs. Esse processo emocional individual, a paixão, faz com que esse sentimento se espalhe gerando novas atividades culturais, sociais e novas redes, criando uma verdadeira paixão coletiva (Guercini & Ceccarelli, 2020).

O empreendimento de estilo de vida traz aos donos dessas empresas uma sensação de autocontrole, domínio e independência, não renunciando à qualidade de vida e do retorno financeiro necessário à manutenção do seu estilo de vida. No estudo de 2017, Esen e Iscioglu concluíram que esses empreendedores são motivados principalmente pela busca de equilíbrio entre o trabalho e a vida em família; priorizam o conforto, a liberdade e a flexibilidade do trabalho ao invés de ganhos financeiros e o crescimento do seu negócio (Esen & Iscioglu, 2017). Para os EEVs, o entendimento sobre o sucesso empresarial tem uma conotação invertida. O sucesso empresarial não está alicerçado no crescimento, desenvolvimento e no retorno financeiro do seu negócio, mas sim na qualidade de vida que esse empreendedor pode desfrutar enquanto empreende (Carlsen *et al.*, 2008).

A paixão por um *hobby* e a transformação dessa atividade prazerosa em empreendimento, também são características centrais desse tipo de empreendedor (Bredvold & Skálén, 2016; Guercini & Cova, 2018). Marcketti et al. (2006), definem os EEVs como atores que alicerçam suas vidas na comunhão entre os seus empreendimentos e seus *hobbies*. O EEV inicia um ciclo empreendedor envolvendo atividades prazerosas, esse novo ciclo gera um impacto positivo do ambiente ao seu redor, perpetuando um estilo de vida com uma situação financeira confortável (Peters et al., 2009).

Diante disso, é possível qualificar os EEVs como indivíduos que priorizam a sua qualidade de vida e o bem-estar de sua família e seus colaboradores. Para isso, esses empreendedores, por vezes, abrem mão da excelência na sua prestação de serviços como também abrem mão, ou deixam de buscar o desenvolvimento, o crescimento e a inovação

empresarial (Carsrud & Brännback, 2011; Dawson et al., 2011; Lima & Lopes, 2019; Masurel & Snellenberg, 2017).

Nota-se uma crescente na sociedade de um tipo de empreendedor que não é motivado pela lógica shumpteriana de busca por lucros ou pelo capital, superando definições econômicas clássicas de empreendedor e empreendedorismo (Ateljevic & Doorne, 2000). O caminhar crescente desse tipo de empreendedor se deve também aos recentes fenômenos sociais, como por exemplo, a hipermodernidade, com o indivíduo buscando conexão com o próximo, buscando a auto realização e respeitando os valores das pessoas que os rodeiam (Ribeiro & Krakauer, 2016).

Não obstante, algumas pesquisas recentes vêm associando os EEVs como empresários que, por não sobrevalorizarem os lucros, acabam se tornando agentes da não inovação e do não desenvolvimento econômico regional. Esses estudos sugerem que exista uma incompatibilidade de objetivos econômicos, entre os agentes públicos que visam o desenvolvimento e progresso, e os EEVs, que não abrem mão do seu bem-estar em detrimento a aspirações financeiras (Eimermann et al., 2019).

Geralmente, textos no campo das políticas públicas associam os EEVs como, à donos de pequenos empreendimentos constituídos para suprir as suas necessidades financeiras básicas, que contribuem de forma limitada na geração de empregos. Assimilam também essas empresas como sendo, tradicionalmente, não provedoras de elevado crescimento no longo prazo (Pereira et al., 2016).

Para os empreendedores de estilo de vida, é tênue a linha que separa o trabalho, a sua vida e outras esferas sociais, como exemplo a sua atuação em comunidade e o seu posicionamento cultural (Wallis et al., 2020). A relação com o ambiente onde o empreendedor está inserido, a fidelidade às tradições culturais e o sucesso do seu empreendimento se equalizam para os EEVs (Cederholm & Åkerström, 2016).

Por se tratar da percepção do indivíduo sobre si mesmo, sobre os seus valores, seus fatores motivacionais que o leva à ação e sobre o questionamento de quem o indivíduo é (Korsgaard, 2009), a identidade se torna um ponto central na criação de um empreendimento de estilo de vida. Para o empreendedor de estilo de vida a ação empreendedora está ligada não apenas às atividades que lhe dão prazer mas também à sua paixão por essas atividades e à sua identidade (Cardon et al., 2009). Esse sentimento de paixão vinculado à identidade do EEV é relevante, pois envolve o encontro de um significado pessoal nas atividades empreendedoras, uma vez que a paixão uno à identidade impulsiona a dedicação diária do EEV em seu empreendimento

e a persistência diante das dificuldades, obstáculos e, contextos de crise (Cardon et al., 2009; Guercini & Ceccarelli, 2020).

Os EEVs são, por vezes, retratados como atores que não desassociam as suas identidades como indivíduos da identidade de empresários (Eikhof & Haunschild, 2006). Bredvold & Skålén (2016) estudaram a criação da identidade empreendedora e como essa identidade influencia na criação do empreendimento e na gestão dos empreendimentos de estilo de vida. Eles constataram que o EEV constrói a sua identidade empreendedora pelo alinhamento com o ambiente cultural e social que está inserido ao mesmo tempo que rompe com os padrões culturais e sociais que participavam antes da constituição do seu empreendimento. A identidade desses empreendedores são instáveis, plurais e em fluxo (Bredvold & Skålén, 2016).

Em estudo sobre como duas lentes teóricas do empreendedorismo (efetuação e bricolagem) explicam o empreendedorismo de estilo de vida esportivo, Lima e Lopes (2019) fasearam a jornada empreendedora do empreendedorismo de estilo de vida esportivo e indicaram que a identidade do empreendedor está presente em todas as fases e é central. Aprofundando suas análises na identidade do EEV esportivo, emergiu em sua pesquisa o conceito de hipertrofia da identidade de estilo de vida (HIEV).

HIEV é a identidade ligada ao estilo de vida do empreendedor que se sobressai e que direciona o seu comportamento para a atividades empreendedoras alinhadas com o seu estilo de vida. Contudo, de acordo com os efeitos de moderação e de intensificação da HIEV a identidade do empreendedor de estilo de vida esportivo pode atrapalhar no seu estilo de vida (Lima & Lopes, 2019). As características acima mencionadas refletem a complexidade como os EEVs administram suas identidades e a urgência em aprofundar os estudos sobre a identidade do EEV.

No caso dos EEVs, a ação empreendedora também é impulsionada e instigada pelo conhecimento prévio, ligado ao estilo de vida ou não, mas que os permitam acreditar que é possível empreender com o que já sabem (Borsatto, 2020). Frequentemente observado, um *hobby*, a dedicação a um esporte, a apreciação por vinhos, por algum tipo de arte ou até mesmo a paixão por animais levaram anos para se solidificar na vida do empreendedor e se tornar um estilo de vida desejado (Lima & Lopes, 2019; Breysse, 2016). Essa curva de dedicação e aprendizagem referente ao estilo de vida do empreendedor, apesar de ser uma habilidade chave para o surgimento do empreendimento de estilo de vida, por vezes é negligenciado pelos próprios empreendedores (Reid, 2021).

Apesar de estudos anteriores indicarem que os conhecimentos prévios adquiridos pelos EEVs, tanto em trabalhos ou empreendimentos anteriores, impliquem numa maior habilidade

que contribui para o melhor desenvolvimento dos seus empreendimentos (Borsatto, 2020; Reid, 2021), esses conhecimentos prévios, principalmente vinculados ao estilo de vida, não são facilmente reconhecidos pelos EEVs. Esses empreendedores, entenderam que era natural terem esses conhecimentos, uma vez que faziam parte das suas identidades e foram adquiridos sem esforços aparentes (Reid, 2021).

No entanto, a curva de aprendizagem dos EEVs tende a crescer mesmo após a criação do empreendimento. Reid (2021) em seu estudo com EEVs suecos, observou que parte dos empreendedores adquiriram conhecimento especializado ao seu estilo de vida não apenas como um meio (efetual) para melhor desenvolver a sua atividade empreendedora, mas também como uma forma de validar publicamente, através de material de marketing e exibição de certificados no empreendimento, o seu conhecimento ligado ao estilo de vida (Reid, 2021). O acúmulo de conhecimento ligado ao estilo de vida durante a vida do empreendedor também contribui na formação, desenvolvimento e fortalecimento de redes de relacionamento dos EEVs, e estes acabam fazendo uso dessas redes como um meio (efetual) para a criação e desenvolvimento do empreendimento de estilo de vida. É comum observar EEVs que, por exemplo, participam de grupos de surf, corridas, associações de artesãos ou clubes náuticos (Jones et al., 2020; Lima & Lopes, 2019; Reid, 2021).

Outra habilidade dos EEVs é desenvolver atividades envolvendo familiares, amigos e grupos de pessoas que possuem a mesma afinidade com objeto de paixão do empreendedor. No desenvolvimento de atividades com a sua rede de relacionamento, é observado um perfil colaborativo por parte dos EEVs, incluindo a colaboração com outros empreendedores concorrentes. (Fadda, 2020). Estudos indicam que a colaboração entre EEVs contribui com o compartilhamento de conhecimento e na melhora do desempenho do empreendimento (Fadda, 2020; Lorgnier & Su, 2014). Para Guercini & Ceccarelli (2020), as redes que têm como alicerce a paixão alinhada ao estilo de vida são estimulantes para a aprendizagem através da troca de conhecimento e compartilhamento de ideias. Essa interação colaborativa é um ambiente propício para a inovação. Não obstante, a interação dos EEVs pode ultrapassar os limites da atividade vinculada ao seu estilo de vida, chegando a atores-chave e às redes conectadas ao sistema local, compartilhando recursos e novas oportunidades. No entanto, essa interação do EEV com ambiente em que está inserido nem sempre indica que esses empreendedores estão propensos a se vincularem à instituições locais, a ambientes hierárquicos ou a desenvolver práticas de rede (Guercini & Cova, 2018).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A fim de atingir o objetivo foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa de característica exploratória. Por se tratar de um estudo em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, a abordagem exploratória permite ao pesquisador um aprofundamento sobre o problema de pesquisa bem como criar familiaridade com ele, com o intuito de explicitá-lo ou para o subsídio de novas hipóteses de pesquisa.

Por necessitar de um maior entendimento sobre as dimensões sobre os estudos da efetuação, Sarasvathy e Kotha (2001) indicaram a importância da realização de estudos qualitativos sobre a efetuação, contribuindo com o aprofundamento e a expansão dos seus conceitos teóricos, bem como a percepção das manifestações da efetuação. Read et al., 2016 reforçam a necessidade de realizar novas pesquisas empíricas, produtivas e aprofundadas para trazer uma completude à teoria da efetuação.

Segundo Creswell (2016), a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos concedem a um fenômeno social ou humano. Pettigrew (1992) destaca a importância do uso da pesquisa qualitativa para estudar um fenômeno de maneira contextualizada e aprofundada. Segundo Yin (2015), estudos qualitativos de caso são muito recomendáveis para se investigar porquê e/ou como um fenômeno ocorre. Além disso, segundo o autor, também permitem uma interpretação e uma percepção adequada sobre partes de fenômenos complexos. Assim, a utilização de métodos qualitativos de pesquisa torna-se apropriada, pois o objetivo é explorar e descrever o fenômeno por meio do método de estudos de casos múltiplos.

3.2 CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS BÁSICAS DO ESTUDO

A presente pesquisa terá uma abordagem qualitativa e de caráter exploratório, focando na efetuação e no empreendedorismo de estilo de vida como meios para superar crises. Para Creswell (2016), a pesquisa qualitativa serve para explorar e compreender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Ela enfatiza o significado individual e a importância de interpretar a complexidade de uma situação. Estudos sobre a

aplicação da efetuação na superação de crises são raros (Borsatto & Lima, 2023), havendo necessidade de pesquisas adicionais para compreender melhor esse fenômeno.

Devido ao ineditismo e à raridade desse tema na academia, optou-se por uma pesquisa exploratória, em vez de pesquisas hipotético-dedutivas (Marcketti et al., 2006). Um dos objetivos dos estudos exploratórios é identificar a necessidade de pesquisas adicionais (Creswell, 2016). De acordo com Selltiz et al., (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo a descoberta de ideias e intuições, buscando familiarizar o pesquisador com o fenômeno estudado ou obter uma nova compreensão sobre os achados.

Optou-se pela adoção do estudo de casos múltiplos como método de pesquisa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015). O estudo de casos múltiplos permite ao pesquisador realizar comparações entre os objetos estudados, revelando assim as convergências e divergências entre eles. Nesse tipo de abordagem também é possível que, por meio de um estudo aprofundado de um pequeno número de casos, seja possível entender uma classe maior ou mesmo uma população de casos semelhantes permitindo assim que os dados coletados sejam sintetizados (Gerring, 2006). Para Yin (2015), o estudo de caso é um método de investigação empírica que aborda desde o planejamento, passando pela técnica de coleta de dados e a análise dos resultados, podendo ser realizado estudando apenas um caso ou, como no caso da presente tese, um estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2015), são indicados estudos de casos quando se buscam respostas para questões do tipo “como” e “por quê”, em ambientes de pouco controle do pesquisador e quando a pesquisa envolve fenômenos contemporâneos e realistas.

Pesquisas que investigaram a efetuação na superação de crises utilizaram como estratégia de pesquisa o uso de estudo de caso. O uso do estudo de caso único para estudar como a efetuação ajudou a explicar a transformação que ocorreu dentro de uma companhia aérea de baixo custo durante a crise da COVID-19 foi utilizado por Radziwon et al., (2022). O estudo de casos múltiplos foi usado por Khurana et al., (2022), ao estudar oito empreendedores do setor de destilarias dos Estados Unidos, usaram a efetuação no papel do aprendizado de loop duplo durante uma crise.

Embora um estudo de caso único não seja um fator limitante para a pesquisa, Yin (2015) aponta que estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes. Analisando vários casos, esses estudos fornecem contribuições mais robustas do que aqueles baseados em um único caso. Além disso, estudos de casos múltiplos são utilizados para comparar e contrastar evidências, com o objetivo de construir ou fortalecer teorias por meio da experimentação, exploração e disseminação de seus resultados (Wiklund & Shepherd, 2011). Portanto, conclui-

se que o uso do método de estudo de casos múltiplos foi o mais adequado para esta tese, adotando uma abordagem qualitativa exploratória.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme Yin (2015), a unidade de análise refere-se ao elemento que experimenta o fenômeno, podendo ser uma situação, um evento, uma pessoa, um grupo ou uma organização. Para esta tese, a unidade de análise são os empreendedores de estilo de vida. Investigamos as iniciativas empreendedoras tomadas por esses empreendedores sob a perspectiva da efetuação e da causação para superar uma crise. Essa escolha é justificada porque as ações empreendedoras executadas por esses empreendedores de estilo de vida representam os elementos centrais do fenômeno em estudo.

3.4 SELEÇÃO DOS CASOS

Nesta seção, são detalhados os critérios de seleção dos casos, juntamente com a justificativa para a escolha destes, além de apresentar o perfil dos empreendimentos investigados.

3.4.1 JUSTIFICATIVA

Para a seleção dos casos, foi estabelecido como unidade de análise indivíduos adultos de ambos os sexos. Optou-se por estudar empreendedores de estilo de vida, caracterizados pelo desejo de desenvolver uma atividade empreendedora alinhada com um estilo de vida previamente adotado ou desejado. Na prática, pesquisas recentes indicam que o empreendedor de estilo de vida não só é uma presença constante, mas também desempenha uma variedade de atividades que, juntamente com seu empreendimento, contribuem para enriquecer e vitalizar materialmente a comunidade em que está inserido ao redor do mundo (Dias et al., 2021; Ivanycheva et al., 2023). Os empreendedores de estilo de vida para participar desta pesquisa deveriam ter desempenhado um papel significativo na superação de pelo menos uma crise enfrentada pelo empreendimento, resultando na continuidade das operações.

Diante dos critérios acima, surgiu a possibilidade de realizar esses estudos com empreendedores de estilo de vida localizados no litoral do estado de São Paulo, devido ao fácil acesso e à rede de relacionamentos que o pesquisador desta tese possui nessa região. O litoral de São Paulo possui aproximadamente 880 quilômetros de extensão, dividido em três regiões: Litoral Norte, no Vale do Paraíba; Litoral Sul, no Vale do Ribeira; e Baixada Santista. O litoral paulista inclui 16 municípios, conectados pela Serra do Mar e caracterizados pela presença da Mata Atlântica. Dentre as 16 cidades que compõem o litoral paulista, duas merecem destaque, principalmente devido ao seu ambiente empreendedor e ao estilo de vida pulsante dos seus empreendedores: Guarujá e Ilhabela.

Conhecida internacionalmente como a "Pérola do Atlântico" e nacionalmente por suas praias e grande fluxo de turistas, a cidade do Guarujá também se destaca como um polo empreendedor. Atualmente, a cidade conta com mais de 12 mil pequenos empreendedores prestadores de serviços, muitos dos quais se dedicam às atividades de turismo e lazer. A cidade de Ilhabela se destaca como um destino de turismo de alto padrão, acessível por balsas a partir do município vizinho, São Sebastião. A economia local é predominantemente voltada para o turismo, atraindo visitantes que buscam experiências exclusivas de conexão com a natureza. Nas cidades litorâneas, a valorização das praias como atrações turísticas e o empreendedorismo contribui para mudanças locais significativas. Devido ao potencial de crescimento que o empreendedorismo turístico pode trazer, estados e municípios investem no setor como um motor de desenvolvimento. (Pereira et al., 2019).

Assim, escolher empreendedores de estilo de vida sediados no litoral paulista, em vez de em outro estado ou região, justifica-se pelo fato de que qualquer localidade onde exista um indivíduo que empreenda em algo que lhe é prazeroso e que se alinha ao seu estilo de vida escolhido pode ser um local adequado para pesquisa nessa área. O imperativo é que os casos se enquadrem nos conceitos e critérios definidos anteriormente. Nesta tese, não se busca estudar a influência da localização na superação de crises, embora isso possa ser uma indicação para futuros estudos.

Optou-se por selecionar os entrevistados por conveniência. Essa opção é aquela em que há uma escolha, segundo critérios pré-definidos, por parte do pesquisador pelos elementos que compõem a amostra (Martins & Theófilo, 2009). É classificada a seleção de casos a serem estudados como sendo por conveniência e *snowball* (Biernacki & Waldorf, 1981), e que, simultaneamente, atendiam aos critérios de seleção anteriormente definidos.

3.4.2 PERFIL DOS CASOS ESTUDADOS

Foram selecionados sete empreendedores de estilo de vida que se enquadram nos critérios estabelecidos na seção anterior. No quadro 5, são apresentados os empreendedores estudados (com nomes fictícios), os nomes dos empreendimentos de estilo de vida (também fictícios), sua localização, as atividades desenvolvidas, o número de sócios, o número de colaboradores e a crise enfrentada.

Nos casos analisados, encontramos empreendimentos com diversas atividades, todas ligadas à natureza e ao mar. Paulinho (EEV1), Roberto Caiçara (EEV2) e Breno (EEV6) oferecem passeios turísticos de lancha e jipe. Cristiano (EEV4) oferece apenas passeios turísticos de lancha. Luciano (EEV7) tem um veleiro como principal recurso para desenvolver as atividades do seu empreendimento, que são: passeios ao redor da Ilhabela e pernoites a bordo. Gustavo (EEV5) possui uma escola de surfe. Além disso, Paulinho (EEV1), Roberto Caiçara (EEV2) e Carvalho (EEV3) também comercializam produtos: Paulinho e Roberto vendem bebidas e salgadinhos industrializados nos quiosques dos seus empreendimentos, enquanto Carvalho (EEV3) possui uma guardaria de pranchas de surfe e um comércio de produtos relacionados ao surfe.

Quadro 5: Empreendedores e atividades desenvolvidas

Empreendimento	Nome	Atividade desenvolvida
EEV 1	Paulinho	Passeios de lancha e jipe, aluguel de bicicleta, caiaque, standup paddle, cadeiras de praia e guarda-sóis, venda de bebidas e salgadinhos
EEV 2	Roberto Caiçara	Passeios de lancha e jipe, aluguel de bicicleta, caiaque, standup paddle, cadeiras de praia e guarda-sóis, venda de bebidas e salgadinhos
EEV3	Carvalho	Guardaria de pranchas de surfe, comércio de produtos de surfe
EEV4	Cristiano	Passeios de lancha
EEV5	Gustavo	Escola de surfe e hospedagem
EEV6	Breno	Passeios de jipe e lancha
EEV7	Luciano	Passeios de veleiro e hospedagem a bordo

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2015), as evidências para um estudo de caso podem ser coletadas de várias fontes, demandando do investigador o domínio de diversas habilidades e procedimentos metodológicos. Segundo Creswell (2016), os passos para a coleta de dados incluem o estabelecimento dos limites do estudo. A coleta de informações pode ser realizada por meio de observações, entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, análise de documentos e materiais visuais. É essencial definir um protocolo para o registro dessas informações. Para a presente pesquisa, utilizamos as entrevistas semiestruturadas em profundidade e análise de documentos, pois essa abordagem permite uma compreensão mais detalhada e contextualizada dos fenômenos estudados, garantindo a triangulação dos dados e aumentando a validade das conclusões.

3.5.1 ENTREVISTAS

A entrevista é uma fonte significativa de evidências nas pesquisas em diversos campos do conhecimento, podendo ser utilizada isoladamente ou em conjunto com outros métodos, como a análise documental (Silva & Russo, 2019). Para Yin (2015), as entrevistas são consideradas essenciais como fonte de evidências em estudos de caso. Devem ser registradas e interpretadas por entrevistadores preparados, e os entrevistados devem estar inseridos no fenômeno em questão, contribuindo com interpretações e pontos de vista importantes. Segundo Boyce & Neale (2006), A entrevista em profundidade é uma técnica de pesquisa qualitativa que consiste em realizar entrevistas intensivas individuais com um número reduzido de respondentes para explorar suas perspectivas sobre uma determinada ideia, programa ou situação. A entrevista é apropriada para os estudos ora apresentados por permitir informações sobre percepções, sentimentos, crenças, motivações, previsões e planos dos participantes (Selltiz et al., 2007).

Assim, as entrevistas foram fontes chave de dados para esta pesquisa, acolhendo e suscitando concepções e opiniões dos entrevistados. Entrevistas semiestruturadas foram utilizadas como instrumento de coletas de informação junto aos casos selecionados para o estudo. Na forma semiestruturada, as entrevistas funcionam como uma entrevista guiada, buscando maior interação entre entrevistador e entrevistado (Silva & Russo, 2019). Esse modelo de entrevista pode ser realizado entre duas ou mais pessoas, tanto pessoalmente quanto

remotamente, fazendo uso de plataformas como Google Meet, Microsoft Teams ou mesmo WhatsApp, entre outras. Embora conte com um roteiro previamente preparado, a entrevista semiestruturada possibilita que novas questões surjam durante a interação entre os participantes. Isso permite que o pesquisador aproveite os *insights* surgidos durante a entrevista e a conduza para uma maior profundidade e compreensão dos temas emergentes.

3.5.1.1 ROTEIRO DE ENTREVISTA

Previamente, com base na revisão da literatura e nos objetivos da pesquisa, foram estabelecidas algumas categorias analíticas que guiaram tanto a elaboração dos roteiros de entrevista quanto a análise dos dados. É importante ressaltar que, devido à natureza exploratória da pesquisa, o pesquisador permaneceu receptivo à emergência de situações não previstas, que contribuíram para a definição de novas categorias analíticas durante a análise dos dados.

O roteiro de pesquisa, apresentado no apêndice desta tese, foi composto por 61 questões. Além de validar os respondentes como a unidade de análise desejada, abordou o comportamento empreendedor em relação à tomada de decisão, identificando e examinando as características da efetuação e contribuiu para alcançar os objetivos específicos desta pesquisa.

Embora haja um número alto de questões contidas no roteiro de entrevistas, elas foram organizadas em blocos temáticos. Esses blocos abordaram tópicos como aspectos do estilo de vida e fatores que influenciaram o início do empreendimento, bem como aspectos da efetuação e causação antes do surgimento da crise, durante a crise enfrentada, e durante a recuperação dela.

O conteúdo do roteiro de entrevista foi validado por um doutor da Universidade Nove de Julho e por meio de um pré-teste do roteiro, realizado em uma entrevista presencial com dois empreendedores litorâneos, fundadores de um empreendimento do ramo alimentício na cidade do Guarujá.

3.5.1.2 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram conduzidas individualmente com os empreendedores de estilo de vida de sete empreendimentos, no período de abril a outubro do ano de 2023. O agendamento de cada entrevista foi realizado por contato pessoal, mensagem de texto ou ligação telefônica.

No total, foram realizadas 28 entrevistas, sendo 15 presenciais e 13 online via Google Meet e WhatsApp. Foram feitas entrevistas online devido a conflitos de agenda entre o pesquisador e os entrevistados. Os sete empreendimentos estudados em profundidade, utilizando entrevistas semiestruturadas e triangulação com dados documentais, foram suficientes para alcançar a saturação teórica. Esse método ajudou a validar os achados por meio da exploração de fontes primárias e secundárias.

De acordo com Duarte (2005), a gravação das entrevistas permite um registro literal e integral, oferecendo maior segurança à fonte. Todas as 28 entrevistas foram gravadas com a aprovação dos entrevistados. Em seguida, as entrevistas foram transcritas e trechos das falas dos entrevistados foram utilizados na análise dos dados. Durante as entrevistas, foram feitas anotações destacando os assuntos mais relevantes abordados. Isso nos serviu para facilitar as análises de dados, mas também, durante as entrevistas, para melhorar nossa reflexão e o uso de informações para nos guiar na preparação de perguntas de detalhamento e da organização do fluxo das entrevistas.

O quadro 6 mostra a relação de entrevistados, seus empreendimentos, o número de entrevistas realizadas com cada um, a duração das entrevistas em minutos, o método de realização (presencial ou online) e o local. Para as entrevistas online, considerou-se o local como sendo a cidade de residência do pesquisador. Os tempos das entrevistas foram arredondados para o número inteiro mais próximo.

Quadro 6: Entrevistados, duração das entrevistas, formas de realização e local

EEV	Entrevistados (Nomes fictícios)	Entrevistas	Tempo das entrevistas (Em minutos)	Forma de realização	Local
EEV1	Paulinho Paulo pai	3	154	Presencial	Ilhabela
		1	74	Presencial	Ilhabela
EEV2	Roberto Caçara Juliana	2	118	Presencial	Ilhabela
		1	74	Presencial	Ilhabela
EEV3	Carvalho Rosangela	3	173	Presencial	Guarujá
		1	82	Presencial	Guarujá
EEV4	Cristiano Roni	2	85	Presencial	Ilhabela
		1	51	Online	São Caetano do Sul
EEV5	Gustavo Raphael	3	142	Online	São Caetano do Sul
		1	46	Online	São Caetano do Sul
EEV6	Breno Letícia	2	111	Presencial	Ilhabela
		1	36	Online	São Caetano do Sul
EEV7	Luciano Mariza	4	186	Online	São Caetano do Sul
		3	106	Online	São Caetano do Sul
7	14	28	1438		

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

3.5.2 ANÁLISE DOCUMENTAL

As informações encontradas nos documentos podem ser de grande relevância para a pesquisa. A análise documental tem como função contribuir e fundamentar as evidências obtidas em outras fontes de coleta de dados, considerando-as como indícios de fatos que merecem uma investigação mais aprofundada (Yin, 2015). Para Cunha et al. (2014), o preparo e a experiência por parte do pesquisador são necessários para que a compreensão e a interiorização de conhecimentos, tornando a análise dos documentos uma fonte robusta e importante para a pesquisa.

Durante a coleta de dados, foram examinados documentos e informações públicas, como os sites dos empreendimentos e de associações, as redes sociais dos empreendimentos e dos empreendedores, bem como bases de dados da Junta Comercial do Estado de São Paulo, Capitania dos Portos e Prefeituras. Os dados secundários obtidos através desses documentos foram utilizados para confirmar a validade das informações fornecidas pelos entrevistados sobre a empresa e seus clientes. Foi Essas duas fontes de evidências (entrevistas e análise documental), provenientes de fontes de informações diversas, foram essenciais para realizar a triangulação de dados. A triangulação envolve o uso de múltiplas fontes e métodos de coleta de dados para verificar a validade e confiabilidade das informações por meio de comparações (Flick, 2009).

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise das gravações e transcrições das entrevistas feitas em profundidade, adotou-se o procedimento proposto por Creswell (2016) e (Bardin, 2011). Segundo Creswell (2016), a análise de dados qualitativos envolve a extração de significado dos dados coletados, a preparação dos dados para análise, a realização de diferentes análises para aprofundar a compreensão, a representação dos dados e a interpretação do seu significado. A análise de dados da pesquisa desempenha uma função crucial como método de pesquisa. É fundamental que o pesquisador dedique especial atenção à análise de dados, cuidando também da descrição dos casos e das técnicas de coleta, para evitar confusões e garantir que não se distancie dos dados

coletados (Eisenhardt, 1989). De acordo com Eisenhardt (1989), a análise de dados deve ser realizada simultaneamente com a coleta, criando uma iteração contínua entre as fases de análise e coleta de dados.

Da análise dos casos levantados para o estudo, foram criados quadros com seus resumos e a síntese dos achados, permitindo o desenvolvimento de gabaritos alternados. Essa técnica compara os achados da pesquisa com a base teórica previamente levantada na revisão da literatura, identificando a relação e a correspondência entre eles (Langley, 1999). Em ato contínuo, seguimos a orientação de Miles et al. (2018), sintetizando os achados em um quadro de evidências com esquemas analíticos para a comparação intracasos e intercasos.

Utilizaremos como guia na análise dos dados da pesquisa a abordagem de Lima (2010), que destaca as características relevantes para a análise de dados qualitativos, conforme apresentadas no quadro 7.

Quadro 7: Dez características que guiam a análise de dados qualitativos.

CARACTERÍSTICAS	
1	A análise é a última fase do processo de pesquisa: a análise é feita em paralelo com a coleta de dados e é cíclica.
2	A análise é sistemática e abrangente, sem ser rígida.
3	A manipulação dos dados inclui uma atividade reflexiva que produz um conjunto de anotações que guiam o processo de análise - no uso da teorização embasado ou do software Atlas ti. Essas anotações são chamadas de "memorandos" (memos). Elas ajudam o pesquisador a passar do nível imediato dos detalhes de análise do dados ao nível conceitual.
4	Os seguimentos de dados são codificados e categorizados segundo um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados, por indução.
5	Os dados são "segmentados", ou seja, separados em unidades de significação (no uso do Atlas Ti, isso pode ser compreendido como codificação e subsequente formação de grupos de códigos), mas a ligação com o conjunto original dos dados é conservada (para não perder a contextualidade).
6	O principal recurso intelectual é a comparação.
7	As categorias que agrupam segmentos de texto selecionados, representam tentativas de categorização, elas se mantêm flexíveis.
8	A manipulação dos dados ao longo da análise é uma atividade eclética. Não há um modo correto de proceder.
9	O processo não é estritamente científico nem mecânico. A análise qualitativa é um processo de moldagem intelectual que faz emergir uma obra. A análise pode ser feita de modo artístico, mas deve estar conciliada com a técnica metodológica e a competência intelectual.
10	O resultado da análise é um tipo de nível conceitual superior. Apesar do recorte de dados em pequenas partes no início da análise, o objetivo é fazer emergir uma construção mais ampla, consolidada e bem fundamentada.

Fonte: Adaptado de Lima (2010)

Segundo Eisenhardt (1989), a utilização de um método estruturado auxilia na replicação teórica como também amplia a capacidade explicativa dos achados da pesquisa, contribuindo

com a construção de conhecimentos descritivos e explicativos do fenômeno analisado de modo indutivo a partir do estudo qualitativo de casos múltiplos.

A análise de conteúdo foi utilizada para análise dos dados coletados, conforme Miles et al. (2018). A análise de conteúdo é indicada para fazer inferências válidas e replicáveis de textos para os contextos de uso. Esse tipo de análise, por se tratar de uma técnica de tratamento de dados, objetiva identificar o que está sendo falado a respeito de determinado tema.

De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é uma técnica para analisar detalhadamente as transcrições das entrevistas. Ao aplicar essa análise nas entrevistas coletadas para esta pesquisa, foi possível compreender e interpretar o conteúdo das entrevistas sob a perspectiva da teoria da efetuação, desenvolvendo uma análise sistemática a partir da leitura e interpretação dos dados coletados.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações com rigor metodológico, evitando a perda na heterogeneidade do objeto estudado. É um procedimento sistemático e objetivo de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e conhecimentos relacionados às condições de variáveis compreendidas nas mensagens (Bardin, 2011).

Segundo Bardin (2011), o processo de análise de conteúdo envolve três etapas sequenciais:

1. Pré-análise: nesta fase, as ideias iniciais do pesquisador são operacionalizadas e sintetizadas para orientar as análises subsequentes. São escolhidos os documentos a serem analisados, realizada a sua leitura e definidos os objetivos.

2. Exploração do material: são aplicadas as técnicas de análise de conteúdo de forma sistemática. Nesta etapa, são definidos os códigos e as categorias a serem utilizados nas análises. A codificação agrega os dados brutos coletados para obter uma clara descrição das informações relevantes. Após a codificação, é realizada a categorização para agrupar e classificar as informações em grupos, de acordo com suas características.

3. Interpretação dos resultados: nesta fase, as categorias são analisadas e interpretadas para descrever seus significados. As análises são sustentadas pelos referenciais teóricos e incluem a interpretação do pesquisador para chegar a uma síntese. O pesquisador se dedica a analisar os dados e extrair respostas para sua pergunta de pesquisa.

Os dados coletados por meio dessas duas fontes de evidência foram exportados para o software de análise qualitativa Atlas.ti. Esse software auxilia na análise qualitativa de grandes corpos de dados, tanto textuais quanto de áudio e vídeo. O software Atlas-ti auxilia na análise de dados não estruturados, na sua codificação e na classificação dos dados coletados durante a pesquisa (Frieze, 2019). Os dados foram categorizados de forma fechada, um procedimento

em que o pesquisador determina as unidades analíticas antes do início das análises dos dados. Foram realizadas análises intracasos, ou seja, uma análise detalhada de cada caso separadamente. Isso possibilitou uma compreensão aprofundada das características individuais de cada caso. Além disso, foram conduzidas análises intercasos, comparando os casos estudados para identificar semelhanças e diferenças entre eles. Essa abordagem, conforme descrito por Miles et al. (2018), permite uma análise comparativa que enriquece a compreensão dos fenômenos estudados.

No quadro 8, são apresentadas as oito categorias e seus respectivos códigos, utilizadas para analisar como a efetuação contribui para a superação de crises no empreendedorismo de estilo de vida. Além disso, decidiu-se definir uma categoria analítica adicional para vincular as passagens correspondentes às ações baseadas na causação.

Quadro 8: Categorias utilizadas para a análise de conteúdo

ELEMENTOS DA EFETUAÇÃO	CATEGORIAS	Código
Meios de expansão e objetivos convergentes		
Ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes que são: identidade, conhecimento e rede de relacionamento	Pássaro na mão	EEV-A
Comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder	Perda aceitável	EEV-B
Negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento	Colcha de retalhos	EEV-C
Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade	Limonada	EEV-D
A agência humana como principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma que as situações estão por vir	Piloto no avião	EEV-E
Extensão dos elementos da efetuação		
Aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento	Persistência nutrida pela identidade	EEV-Y
Rede de solidariedade e reciprocidade	Vamos juntos	EEV-Z
Causação		
Ação orientada por um objetivo pré-determinado. Selecionando e/ou buscando meios para atingir o objetivo	Causação	EEV-Q

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

As categorias analíticas foram definidas segundo a abordagem de Henninger et al., (2020), composta por cinco classificações para o entendimento das situações da efetuação superando crises e apenas uma codificação para situações envolvendo a causação. Durante a

realização das análises dos dados, os eventos foram codificados em seis códigos, conforme listado abaixo:

Utilizamos cinco códigos para os eventos de efetuação, que são:

- *Pássaro na mão* – Ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes que são: identidade, conhecimento e rede de relacionamento.
- *Perda aceitável* – Comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder.
- *Colcha de retalhos* – Negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento.
- *Limonada* – Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade.
- *Piloto no avião* – A agência humana como principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma que as situações estão por vir.

Utilizamos um código para o evento de causação, que é:

- *Causação* – Ação orientada por um objetivo pré-determinado. Selecionando e/ou buscando meios para atingir o objetivo.

Entretanto, durante a análise dos dados, algumas ações dos empreendedores de estilo de vida durante a superação de crises pareciam desconexas com as codificações dos eventos de efetuação. Assim, buscando encontrar similaridades e contrastes a fim de explicar as ações desconexas com as codificações dos eventos de efetuação, retornamos às análises dos dados de forma indutiva, utilizando a codificação aberta (Corbin & Strauss, 2015). Do tratamento dos dados analisados à luz da literatura sobre efetuação, dois novos códigos emergiram: *persistência nutrida pela identidade* e *vamos juntos*.

A *persistência nutrida pela identidade* se apresenta como uma extensão intrínseca da identidade e se manifesta como a insistência contra adversidades na atuação do empreendedor de estilo de vida em busca da realização de seus objetivos. Essa persistência, alimentada pela própria identidade, constitui uma maneira de resistir e rejeitar as limitações impostas pelo ambiente, circunstâncias ou pela sociedade.

O código *vamos juntos* é uma extensão das relações consideradas na colcha de retalhos e de parcerias do empreendedor de estilo de vida caracterizando-se como uma rede de solidariedade e reciprocidade que o ajuda a perseguir seus objetivos mesmo em condições de dificuldade. É um nítido auxílio da rede de relacionamento a que o empreendedor de estilo de

vida pertence. Não se manifesta por uma ação benéfica apenas para o empreendedor, mas representa uma ação altruísta e solidária com o objetivo de mitigar possíveis danos tanto para o empreendedor quanto para sua rede.

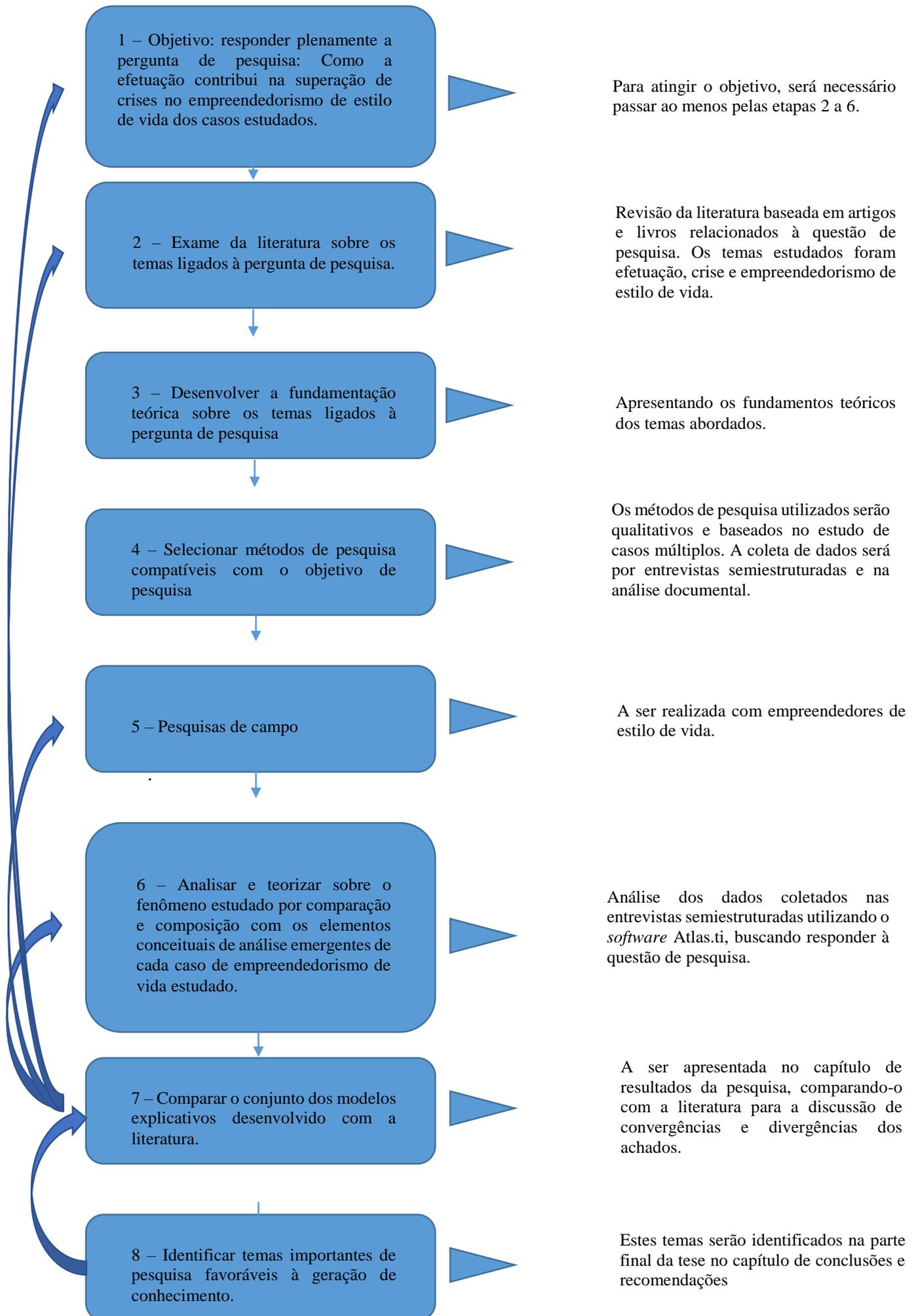
3.7 CRITÉRIOS DE VALIDADE E CONFIABILIDADE DO ESTUDO DE CASO

Segundo Yin (2015), a qualidade de um estudo de caso depende da validade do construto, da validade interna, da validade externa e da confiabilidade. A validade do construto envolve a definição de medidas operacionais adequadas para os conceitos abordados na pesquisa, utilizando diversas fontes de evidência e assegurando a coerência entre elas. Nesta pesquisa, empregamos várias fontes de evidência, como entrevistas com os empreendedores que experienciaram o fenômeno em questão e a análise de documentos.

Para Yin (2015), a validade interna se refere à análise dentro dos casos. O rigor e a metodologia empregada nas análises dos casos nesta pesquisa atendem a esse critério. Quanto à validade externa, ela diz respeito à generalização dos resultados da pesquisa para outros contextos sociais (Yin, 2015). Identificamos semelhanças e diferenças entre os casos e destacamos essas evidências na análise e na apresentação dos resultados, o que permite sugerir generalizações analíticas em relação ao objeto do estudo. A confiabilidade indica que os procedimentos metodológicos da pesquisa podem ser replicados em outros estudos, levando a resultados similares. Por fim, a validade de um estudo de caso decorre da aplicação de mais de uma técnica de coleta de dados, como análise documental e entrevistas em profundidade, como feito nesta pesquisa.

3.8 ESTRUTURA DA PESQUISA

A figura 3 apresenta a estrutura da pesquisa. Nela é possível observar as etapas e o fluxo da pesquisa realizada, bem como as instruções para a sua replicação. O objetivo é simplificar a identificação das etapas da pesquisa com uma representação visual.



Fonte: Adaptado a partir de Zoschke (2012)

Conforme demonstrado na figura 3, o processo de pesquisa foi realizado de maneira não linear. Durante a condução da pesquisa qualitativa, é necessário revisitar a questão de pesquisa e o referencial teórico, alinhando-os com as demais etapas do processo. A natureza não linear dos estudos é evidente na etapa 4, onde os métodos a serem aplicados são definidos em função da questão de pesquisa e seus objetivos.

Na próxima seção, iniciaremos as análises dos casos, começando pelas análises individuais dentro de cada caso. Na seção seguinte, realizaremos as análises entre os casos.

4. ANÁLISE INTRACASO

Para o melhor entendimento das situações de efetuação contribuindo na superação de crises dos casos estudados, destacamos em negrito elementos relacionados à efetuação e que são relevantes nas análises intracasos a seguir.

4.1 EEV 1 – O caso de Paulinho com a IlhaTripMar (Nomes fictícios)

Paulinho traz consigo uma história de vida repleta de aventuras e empreendedorismo. Nascido na cidade de São Paulo, ele tem 39 anos e é pai de dois filhos.

Paulinho viu sua vida tomar rumos inesperados desde a adolescência. Aos treze anos, após morar mais de dez anos na cidade de Ilhabela, ele embarcou para Portugal com os seus pais, uma mudança que influenciaria a sua **identidade** e o modo como enxerga o mundo. Os pais iniciaram um empreendimento voltado ao artesanato na cidade de Lisboa, fixando residência em Costa da Caparica, a 15 quilômetros da capital portuguesa. Costa da Caparica é uma cidade litorânea conhecida pelo mar e por ser a maior praia contínua de Portugal. A proximidade com as praias e as ondas da costa portuguesa desencadeou em Paulinho a **paixão pelo mar e pelo surfe**, fazendo com que essa passasse a ser uma marca central de sua **identidade** que ia balizar suas atividades empreendedoras no futuro e suas iniciativas ligadas à efetuação e ao meio efetual da identidade.

Juntou-se a isso o trabalho e a **dedicação no empreendimento dos pais** desde a adolescência, contribuindo para **sua formação como pessoa e como empreendedor**, construindo sua identidade quanto ao trabalho e estabelecendo sua vontade de também ser empreendedor. Nesse período, auxiliando os pais nos comércios da família em Portugal, Paulinho **desenvolveu competências** que, mais tarde, auxiliariam na criação e na continuidade do seu empreendimento de estilo de vida. Entre suas habilidades, desenvolveram-se a liderança, a expertise em negociação e o cuidado com a saúde financeira do empreendimento. A experiência de viver em um lugar com uma cultura e paisagens ligadas à natureza e ao mar moldou não apenas seu estilo de vida, mas também a sua visão empreendedora.

As duas lojas em Lisboa e uma loja na Ilha da Madeira, que eram dos pais, foram fechadas devido à crise econômica que assolou a Europa a partir de 2008, dada a crise americana do subprime, motivando o regresso dos pais para o Brasil. Após um curto período, Paulinho fez o

mesmo caminho, retornando para a sua terra natal. Desde então, Paulinho e seu pai passaram a gerenciar juntos um empreendimento de estilo de vida em Ilhabela, a capital da vela brasileira, chamado IlhaTripMar, canalizando para esse novo empreendimento os seus meios efetuais de **identidade, conhecimento e rede de relacionamento**.

O empreendimento de estilo de vida de Paulino em sociedade com o pai reflete a paixão de Paulinho pela natureza e pelo mar, localizado em um quiosque à beira-mar que foi adquirido com os recursos de uma reserva financeira do pai no seu período empreendendo em Portugal, a IlhaTripMar oferece uma variedade de serviços que vão desde alugueis de bicicletas e caiaques até passeios de barco e jipe por Ilhabela. As bicicletas, caiaques e jipe foram comprados no início do empreendimento, com a reserva financeira que o pai de Paulinho possuía. Já os passeios de barco, ainda hoje, são realizados por empresas parceiras que fazem parte de rede de relacionamento de Paulinho e seu pai.

Apesar das dificuldades enfrentadas desde a criação do empreendimento, a pandemia da COVID-19 foi a crise mais recente enfrentada e superada por Paulinho. No quadro 9, apresentamos uma síntese da crise enfrentada pelo empreendimento de estilo de vida IlhaTripMar, como também os caminhos percorridos pelo empreendedor para a sua superação. No entanto, não abordamos no quadro problemas mais genéricos, como a disseminação do coronavírus ou as milhares de mortes ocorridas pelo seu contágio. No quadro 9, apresentamos problemas específicos do empreendimento de estilo de vida estudado.

Quadro 9: Efetuação na superação de crise do EEV 1.

PROBLEMAS (ELEMENTOS DE CRISE ENFRENTADOS PELO EMPREENDEDOR)	COMO OCORRERAM OS PROBLEMAS	COMO FORAM SUPERADOS PELO EMPREENDEDOR	ASPECTOS DA EFETUAÇÃO USADOS PARA A SUPERAÇÃO DA CRISE
Decretos municipais que restringiam o acesso de pessoas à Ilhabela em decorrência da epidemia do coronavírus.	Proibição do acesso à Ilhabela de pessoas que não eram residentes da ilha incluindo potenciais clientes do empreendimento de estilo de vida, que são os turistas.	<p>*O empreendedor encontra outra forma de empreender que não dependa dos turistas, acionando os seus meios efetuais de conhecimento, rede de relacionamento e identidade.</p> <p>*Ao enxergar uma oportunidade de empreender no ramo de compra de carros usados e o seu desmanche para a venda de suas partes e peças, sua identidade como empreendedor foi acionada</p> <p>* O empreendedor acionou a identidade junto ao conhecimento prévio em mecânica e fez com que o</p>	<p>* Identidade (experiência empreendedora junto com o seu pai);</p> <p>* Conhecimento (realização de manutenção no veículo do empreendimento de estilo de vida);</p> <p>* Rede de relacionamento (amizade com um vizinho que tornaria seu sócio e a colaboração do pai do empreendedor impulsionando e auxiliando o filho em negociações do novo empreendimento).</p>

		empreendedor encontrasse na sua rede de relacionamento um vizinho e amigo, que juntos, iniciaram um novo empreendimento temporário.	
<p>Decretação da medida de distanciamento social no estado de São Paulo restringindo atividades de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços considerados não essenciais.</p>	<p>Impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida IlhaTripMar.</p>	<p>* Munido dos seus meios efetuais, o empreendedor enxergou uma oportunidade de empreender ao passear com um amigo pelas ruas de Ilhabela. O empreendedor entendeu que poderiam iniciar um novo empreendimento, mantendo o afastamento social.</p> <p>* Devido ao afastamento social e a proibição do acesso à Ilhabela de pessoas não residentes, inúmeros carros de pessoas que tinham casas de veraneio na ilha, mas não eram residentes, corriam o risco de receberem multas e serem guinchados pela prefeitura. Assim, o novo empreendimento consistia na abordagem dos proprietários, na compra dos seus veículos, na sua remoção e desmanche com a finalidade de vender as suas partes e peças para mecânicas e ferros velhos da cidade.</p>	<p>* Identidade (tornou-se empreendedor com o seu pai);</p> <p>* Conhecimento (realização de manutenção no veículo do empreendimento de estilo de vida; o vizinho entende de mecânica);</p> <p>* Rede de relacionamento (amizade com um vizinho que tornaria seu sócio).</p>
		<p>* O conhecimento em mecânica do empreendedor e seu amigo vizinho e uma adaptação dos veículos que ambos possuíam (jipes) e utilizavam para a realização de passeios pelas trilhas da ilha, seriam suficientes para iniciar um novo empreendimento temporário. A adaptação dos veículos consistiam em cortar os bancos externos dos veículos que serviam para acomodar os turistas, tornando os carros veículos de transporte de partes e peças dos carros desmanchados.</p>	<p>* Perda aceitável (adaptação do seu veículo ao novo empreendimento. Assim, o empreendedor se dispôs a perder a utilidade do veículo que anteriormente era utilizado no transporte de clientes em passeios pela ilha para se tornar um veículo de carga no novo empreendimento).</p> <p>* Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade. (durante o período de crise, o empreendedor enxerga uma oportunidade e inicia um novo empreendimento).</p>

<p>Falta de recursos financeiros para subsistência do empreendedor.</p>	<p>Com a falta de turistas e o impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida IlhaTripMar, o empreendedor viu a sua única fonte de recursos fechar temporariamente.</p>	<p>* O novo empreendimento temporário de compra de carros usados, desmanche e venda de suas partes e peças serviria como uma nova fonte de recursos financeiros para superar o período em que o empreendimento de estilo de vida IlhaTripMar estivesse fechado devido à falta de turistas e a proibição de funcionamento de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços considerados não essenciais. O empreendedor agiu acionando os seus meios efetuais (sua identidade como empreendedor, seu conhecimento em mecânica e sua relação com o seu vizinho), criando um novo empreendimento com os meios existentes.</p>	<p>* Ação orientada por meios (com a ação dos meios efetuais iniciou um novo empreendimento). A sua identidade como empreendedor, seu conhecimento em mecânica e sua relação com o seu vizinho serviu como meios para a criação do novo empreendimento.</p>
		<p>* O empreendedor contou com o apoio e a colaboração do seu pai, que o assistiu financeiramente e intermediou a negociação de um terreno que seria utilizado como depósito das partes e peças de carros. Após uma conversa com o empreendedor, seu pai se propôs a assistir o filho financeiramente no novo empreendimento e assumiu compromissos com o empreendimento se tornando intermediário e atuando de forma decisiva na locação de um espaço para acomodar as partes e peças do novo empreendimento do filho. O pai do empreendedor teve uma atitude de solidariedade e reciprocidade ao impulsionar o filho e assisti-lo financeiramente no seu novo empreendimento.</p>	<p>* Colcha de retalhos (a atuação do pai do empreendedor como um impulsionador, um intermediário e negociador do novo empreendimento).</p> <p>* Rede de solidariedade e reciprocidade. (a atuação do pai do empreendedor no novo empreendimento do filho motivando e encorajando-o a seguir adiante no seu novo empreendimento).</p>
		<p>* Em uma reflexão a posteriori, o empreendedor entendeu o que estava disposto a perder (ou não) na sua qualidade de vida e estilo de vida ao manter esse novo empreendimento. A sua liberdade e a sua conexão com a</p>	<p>* Perda aceitável (o empreendedor não estava disposto a perder a sua qualidade de vida e estilo de vida).</p>

		<p>natureza estavam sendo substituídos pelo excesso de trabalho e estresse do novo empreendimento. Com a retomada gradativa das atividades turísticas e a reabertura do seu empreendimento de estilo de vida, o empreendedor decidiu encerrar as atividades de compra e desmanche de carros e retornar com as atividades da Ilha TripMar. Fatores inegociáveis para o empreendedor envolvem a manutenção do seu estilo de vida e qualidade de vida. Quando o empreendedor entendeu que o seu novo empreendimento privava-o de fatores fundamentais da sua vida, ele encerrou o empreendimento e retornou, com o seu pai, ao empreendimento de estilo de vida no momento de abrandamento das medidas restritivas de circulação de pessoas e retorno das atividades turísticas da ilha.</p> <p>Assim, após enxergar e explorar as oportunidades iniciando um novo empreendimento no período inicial de restrição de circulação de pessoas e de funcionamento de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços considerados não essenciais, o empreendedor fez o caminho inverso, retomando, com o seu pai, ao empreendimento de estilo de vida, determinando a forma e as situações que estavam por vir.</p>	<p>* Controle não preditivo (o empreendedor encerra a atividade do novo empreendimento e retorna ao seu empreendimento de estilo de vida).</p>
--	--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No mês de abril de 2020, na primeira onda da pandemia da COVID-19, com as medidas preventivas obrigatórias de restrição de circulação de pessoas e o fechamento de empreendimentos não essenciais decretado pelo governo do Estado de São Paulo tiveram reflexos imediatos nos empreendimentos em todo o Brasil, incluindo em Ilhabela. Paulinho viu seu empreendimento e única fonte de renda interromper temporariamente as atividades.

Acompanhando os desdobramentos da pandemia em outros locais ao redor do mundo, não via como possível a retomada das atividades empresariais em um curto espaço de tempo.

Para a análise do caso Paulinho – IlhaTripMar, foram realizadas entrevistas com pai e filho, sócios do empreendimento, Paulinho e Paulo pai. Também foram analisados dados secundários oriundos da pesquisa pelo website do empreendimento, análise das redes sociais do empreendimento e de seus sócios, dados públicos levantados na Junta Comercial do Estado de São Paulo, Receita Federal do Brasil e na Prefeitura Municipal de Ilhabela.

Ao se deparar com a paralisação temporária das atividades durante a primeira fase da pandemia da COVID-19, Paulinho percebeu que o período de distanciamento social e a interrupção das atividades de seu empreendimento se estenderiam por um período indeterminado, comprometendo sua renda e o cumprimento de suas obrigações perante os filhos, como o pagamento da pensão alimentícia, e o satisfazer de suas vontades, como tomar uma cerveja e comprar um maço de cigarros.

Diante disso, Paulinho fez uso de seus **meios efetuais (identidade, rede de relacionamento e conhecimento) para iniciar um novo empreendimento** temporário de compra, desmanche e venda de sucatas de carros usados. Sua **identidade** empreendedora uniuse à sua amizade com um vizinho que se tornaria seu sócio (**rede de relacionamento**) e o seu **conhecimento** em mecânica. Essa habilidade com mecânica foi adquirida nas inúmeras manutenções realizadas no jipe Bandeirante utilizado pelo empreendimento de estilo de vida e foi utilizada como parte da mão de obra do novo empreendimento temporário iniciado por Paulinho.

Ao dar uma volta por Ilhabela com um amigo e vizinho, Paulinho notou que, com esse amigo, usando o **conhecimento que ambos tinham em mecânica** (o vizinho com mais experiência), a rede de relacionamento que o vizinho tinha com mecânicas e ferros velhos da ilha, e aproveitando uma pequena adaptação dos jipes que possuíam, poderiam iniciar um novo empreendimento temporário, comprando carros prestes a serem guinchados pela prefeitura de Ilhabela por estarem estacionados por um longo período de tempo nas vias públicas, desmontando e vendendo suas partes e peças para ferros velhos e mecânicas da cidade.

Paulinho: “Na pandemia, não tinha passeio rodando. Aquilo [abertura de um novo empreendimento temporário] foi no momento de crise mesmo, que não tinha para onde correr, era a única coisa que eu sabia e podia fazer. Fui trabalhar com sucata...”

Paulinho: “As coisas meio que foram acontecendo de uma situação natural e ninguém fazia isso aqui [compra de carros abandonados para venda de suas partes e peças]. Conversei com esse vizinho e ele topou na hora. Começamos a fazer e deu certo. Fizemos o primeiro carro e deu certo no primeiro. Não tinha ninguém fazendo isso por aqui.”

O **compromisso e o comprometimento do vizinho** foram fundamentais para o início do novo empreendimento temporário, uma vez que o conhecimento em mecânica era de domínio desse parceiro do novo negócio. **Além do conhecimento, esse parceiro se comprometeu com tempo e recursos**, como ferramentas e um veículo para o transporte da mercadoria. Um ponto importante foi a utilização e a adaptação dos jipes para o novo empreendimento. Esses jipes já eram usados no empreendimento de estilo de vida em período anterior à crise como carros para passeio de grupos de turistas em trilhas por Ilhabela. Esses jipes tinham uma cabine e, na sua parte traseira, bancos longos e longitudinais, similar à jipes de safari, para a acomodação dos turistas. Esses carros, ao serem adaptados tendo os bancos da parte traseira cortados e removidos para o trabalho com sucata, perderam a sua função anterior e se tornaram veículos de reboque e de carga para as peças e partes dos carros desmontados.

A utilização e a adaptação dos veículos evidencia que, de fato, os empreendedores estavam comprometidos em levar adiante o novo negócio. O fato dos sócios terem um jipe e terem se aproveitado desses recursos para trabalhar com o novo empreendimento demonstra o **comprometimento antecipado com o que os empreendedores estavam dispostos a perder**, uma característica da efetuação.

Paulinho: “Tem o meu vizinho, a gente cortou os bancos do Jipe e fomos catar sucata. Cortamos oitenta e nove carros numa rua, no machado. A gente tirava o carro da rua, dava baixa, desmontava, colocava nos jipes e levava para o ferro velho.”

Paulinho: “A gente não tinha um caminhão para transportar as peças, aí peguei o meu jipe e cortei os bancos de trás. Cortei e virou tipo uma picape.”

A criação de um novo empreendimento já é cercada de riscos e incertezas. Em um ambiente de crise, esses fatores se sobressaem. No caso de Paulinho, o apoio que ele tinha do

pai, caso houvesse um infortúnio no novo empreendimento, encorajou-o a iniciar o novo empreendimento temporário e persistir nele. Saber que poderia contar financeiramente com o pai, caso precisasse, expandiu a percepção na gestão de riscos do novo empreendimento dentro de um limite daquilo que o Paulinho **aceitava perder empreendendo**.

Paulinho: “Os meus pais sempre se prontificaram a me ajudar, mesmo durante esse período de pandemia e de sucata. Sempre ajudamos um ao outro.”

O papel do pai e sócio de Paulinho no empreendimento de estilo de vida foi relevante no contexto de crise. O pai de Paulinho não apenas atuou como incentivador, um porto seguro ou um impulsionador, mas, de forma pragmática, como um **negociador e colaborador** do novo empreendimento. Em dado momento, com o aumento na quantidade de carros que precisavam ser desmanchados, os sócios do novo empreendimento, Paulinho e seu vizinho, precisaram de um local para o armazenamento dos carros e de suas peças desmontadas. Neste momento, o pai de Paulinho assumiu um **compromisso, reduzindo as incertezas do novo empreendimento do filho**, agindo como um negociador, intermediando a locação de um espaço de um amigo com um valor reduzido.

Paulinho: “O terreno que alugamos era do amigo do meu pai. Esse amigo fazia alguns empreendimentos na ilha e aí surgiu a oportunidade [de alugar o terreno]. Falei pro meu pai: Negocia com esse seu amigo, consiga um desconto legal no aluguel e vamos fechar o negócio desse terreno com ele. Vamos começar a botar esse negócio para rodar.”

No entanto, nem sempre os meios efetuais são acionados de forma a colaborar com a criação de um novo empreendimento ou no momento de tomada de decisão do empreendedor. Já observado em um estudo anterior sobre meios efetuais e a criação de novos empreendimentos, **os meios efetuais podem não contribuir** com o empreendedor e o seu novo empreendimento, tendo uma participação ambígua e desmotivadora, mesmo em momentos de crise.

A não contribuição dos meios efetuais para a criação do novo empreendimento temporário de Paulinho foi observada pela reação de sua mãe ao saber do seu novo

empreendimento, adotando uma postura de julgamento e desencorajadora, condenando o seu novo empreendimento. Ao invés de seguir os caminhos do pai de Paulinho, incentivando, apoiando e encorajando o filho a empreender, a mãe teve uma reação de aversão, como se o filho estivesse abandonando definitivamente o empreendimento de estilo de vida (o quiosque), desfazendo a sociedade com o seu pai, para iniciar um novo empreendimento.

Paulinho: “Quando falei para a minha mãe que ia trabalhar com sucata, ela estranhou e reprovou. No começo, a minha mãe falou assim: filho, você vai trabalhar com sucata!? Eu falei: mamãe, eu tomo minha cerveja, compro meu cigarro, tenho minha pensão pra pagar. Se você pagar tudo isso aí pra mim, eu venho trabalhar aqui no quiosque.”

O que, a princípio, parecia um negócio promissor, mesmo que temporário, logo se tornou penoso e não rentável na visão de Paulinho. O pensamento da **perda aceitável**, ao invés de retornos esperados, e a decisão do que o empreendedor está disposto a perder com o novo empreendimento, ficaram evidenciados na criação do novo empreendimento temporário. A perda aceitável, no caso do empreendedor de estilo de vida, toma uma conotação que ultrapassa o limite material e financeiro e pode estar relacionada à interferência da liberdade do empreendedor de estilo de vida, do seu contato com a natureza e da manutenção do seu estilo de vida.

A perda aceitável para Paulinho estava relacionada ao seu estilo de vida e à liberdade. Desde o início, Paulinho entendia que esse novo empreendimento era temporário e que o retorno financeiro serviria para custear temporariamente suas obrigações. Paulinho não havia refletido anteriormente o que aceitaria perder em termos de qualidade de vida estilo de vida. Contudo, em dado momento que ele estava sem tempo para si e suas atividades pessoais, dedicando-se apenas ao novo empreendimento, Paulinho percebeu que estava perdendo aspectos importantes da sua **identidade**, como a qualidade de vida e estilo de vida. Nessa situação, ele percebeu, a posteriori, que tinha ultrapassado os limites daquilo que ele poderia **aceitar perder** em relação à qualidade e estilo de vida. Com a reabertura das trilhas e o retorno dos turistas para a ilha, Paulinho decidiu encerrar as atividades de seu novo empreendimento e retornar para o seu empreendimento de estilo de vida com o seu pai, retomando os alugueis de bicicletas, caiaques e os passeios de jipe pelas trilhas da ilha.

Paulinho: “A gente chegou a alugar um espaço. Guardávamos seis mil quilos de sucata lá porque a sucata estava num preço que valia a pena, estava um real o quilo. Só que aí, era uma correria só, e eu e o meu amigo trabalhando. Abriram-se os passeios de novo e a sucata caiu para oito centavos o quilo. O terreno, na frente da minha casa, tem uma cachoeira, eu acordo de manhã e dou um mergulho na cachoeira. Já agradeço a Deus. Eu moro perto de uma cachoeira e trabalho no mar. Se eu penso em mudar de vida? Claro que não! Lá fora é uma correria só. Aquela pressão e estresse. “Aqui não mano!” Desacelera, relaxa e aprecia.”

O quadro 10 apresenta, sinteticamente os principais acontecimentos e fatores considerados como determinantes na superação da crise do caso EEV 1 de Paulinho com a IlhaTripMar associados aos princípios da efetuação e, na sequência, apresenta-se o caso EEV 2.

Quadro 10: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV 1

	PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO		PERCEPÇÕES DE CAMPO
Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	EEV1 - A	Utilização de sua identidade empreendedora, amizade com um vizinho (rede de relacionamento) e conhecimento em mecânica para iniciar um novo empreendimento de compra, desmanche e venda de sucatas de carros usados.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	EEV1 - B	Adaptação dos jipes utilizados para turismo para o novo negócio de sucata, cortando os bancos traseiros, mostrando disposição para perder a funcionalidade original dos jipes.
	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	EEV1 - C	Parceria com o vizinho, que se comprometeu com tempo, conhecimento em mecânica e recursos como ferramentas e um veículo para o transporte da mercadoria. Além disso, o pai de Paulinho negociou a locação de um espaço de um amigo para armazenar as sucatas.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	EEV1 - D	Ao perceber a paralisação das atividades de turismo devido à pandemia, Paulinho viu uma oportunidade de iniciar um novo empreendimento temporário, aproveitando seus meios efetuais.
	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	EEV1 - E	Paulinho, ao lado de seu vizinho, utilizou seu conhecimento e rede de relacionamentos para criar um novo empreendimento, mostrando como a ação humana pode moldar oportunidades em tempos de crise.

Extensão dos princípios efetuais	Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	EEV1-Y	Apesar da desaprovação inicial de sua mãe, Paulinho decidiu continuar com o novo empreendimento de sucata para cumprir suas responsabilidades financeiras e manter um nível mínimo de sustento durante a crise.
	Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	EEV1-Z	O apoio contínuo de seu pai, que forneceu um porto seguro financeiro e ajudou na negociação de um espaço para armazenar sucatas, além da parceria com o vizinho, que compartilhou conhecimentos e recursos.
Causação	Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	EEV1 - Q	Paulinho focou em manter seu sustento e cumprir suas responsabilidades financeiras, como o pagamento da pensão alimentícia, ao invés de esperar pela reabertura do turismo. Quando o turismo retornou, ele rapidamente voltou ao seu empreendimento original, mostrando que o objetivo de manter seu estilo de vida era o motor de suas ações.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.2 EEV 2 – O caso de Roberto Caiçara com a Trip da Ilha (Nomes fictícios)

Roberto e seus pais são nativos de Ilhabela. Conhecido como Roberto Caiçara, ele transborda a essência vibrante dessa ilha encantadora localizada no litoral norte do estado de São Paulo. Aos 51 anos, Roberto Caiçara **se identifica como um amante da natureza, do mar, empreendedor e explorador**. Unindo a sua **identidade** e o seu **conhecimento nativo**, com a sua **rede de relacionamento**, encontrou seu propósito ao transformar sua **paixão** por Ilhabela em um empreendimento de estilo de vida. Casado com Juliana, sua companheira de vida e sócia no empreendimento de estilo de vida, Roberto Caiçara construiu um empreendimento de estilo de vida que reflete a autenticidade e a conexão com sua ilha natal.

No seu primeiro emprego, Roberto Caiçara auxiliava o seu pai, um pequeno empreendedor na área de pintura e reformas. Durante esse período, Roberto pintava casas de veraneio e pequenos comércios pela ilha, moldando a sua **identidade empreendedora** e se espelhando nas atitudes o pai, **desejando um dia seguir o seu mesmo caminho empreendedor**. Mais tarde, guiado pelo seu fascínio por Ilhabela e por uma forte influência da sua **rede de relacionamento**, um tio empreendedor, Roberto encontrou seu caminho no turismo, uma jornada que o levou a descobrir sua verdadeira paixão: compartilhar todas as belezas naturais de Ilhabela aos seus visitantes.

Em 2004, Roberto Caiçara tornou realidade o seu sonho ao fundar o Trip da Ilha, um empreendimento que personifica a sua **identidade**, o estilo de vida dos moradores de Ilhabela e a admiração e o respeito pelas belezas naturais da Ilha. Com uma **formação em letras**, Roberto tem facilidade em se comunicar para contar histórias nos projetos sociais em escolas públicas e compartilhar conhecimentos sobre a ilha, mesmo para os turistas brasileiros e de outras nacionalidades, clientes do seu empreendimento de estilo de vida. Seu profundo **conhecimento** das trilhas e caminhos de Ilhabela, adquirido nas horas livres de juventude, tornou-o um personagem reconhecido e admirado pela comunidade local.

O impulso para criar o Trip da Ilha veio da sua **rede de relacionamento**, seu tio, um navegante experiente, empreendedor e que cativou a imaginação de Roberto com passeios de barco ao redor da ilha. Considerado por Roberto Caiçara como seu mentor, **o seu tio o impulsionou** para iniciar o seu próprio negócio, ajudando-o financeiramente na compra do primeiro barco do seu empreendimento. O Trip da Ilha é um empreendimento de estilo de vida que oferece uma variedade de aventuras e passeios para os visitantes de Ilhabela personificando **a identidade, o conhecimento e a rede de relacionamento** do Roberto Caiçara.

Hoje, o Trip da Ilha também é conhecido por organizar um renomado evento off-road na Ilhabela e em demais circuitos do Brasil, que atrai esportistas do mundo inteiro para as cidades das suas competições. O **conhecimento** do Roberto Caiçara em criar experiências autênticas, oriundo dos seus passeios juvenis pelas trilhas de Ilhabela, solidificou sua posição como um respeitado agente de turismo de aventura. O Trip da Ilha, além de oferecer passeios de barco ao redor da ilha e por trilhas com jipes oferece aluguel de bicicletas e caiaques, proporcionando aos visitantes a oportunidade de explorar a ilha de diversas maneiras.

A **parceria** com Juliana, não apenas como sócia no empreendimento de estilo de vida mas também como parceira de vida, adiciona um braço de ferro para coordenar junto com Roberto a estrutura robusta do empreendimento Trip da Ilha, composta por quatro barcos, cinco jipes e dezenas de caiaques e bicicletas distribuídos em dois pontos de atendimento na parte norte da ilha. O casal e os seus atuais cinco funcionários formam um time comprometido à compartilhar as riquezas naturais de Ilhabela com a comunidade e com os turistas, promovendo um estilo de vida que valoriza a natureza e a aventura.

Roberto Caiçara não é apenas um empreendedor de estilo de vida, ele é um defensor da cultura e das belezas naturais da ilha, um contador de histórias cativante e um defensor do estilo de vida que une o mar e as montanhas. É um assíduo nadador do canal de São Sebastião e um guia de todos os caminhos que a Ilhabela possui.

Dentre as dificuldades enfrentadas desde a criação do empreendimento, a pandemia da COVID-19 foi a crise mais recente enfrentada e superada por Roberto Caiçara. No quadro 11, apresentamos uma síntese da crise enfrentada pelo empreendimento de estilo de vida Trip da Ilha, como também os caminhos percorridos pelo empreendedor para a sua superação. No entanto, não abordamos no quadro problemas mais genéricos, como a disseminação do coronavírus ou as milhares de mortes ocorridas pelo seu contágio. No quadro 11, apresentamos problemas específicos do empreendimento de estilo de vida estudado.

Quadro 11: Efetuação na superação de crise do EEV 2.

PROBLEMAS (ELEMENTOS DE CRISE ENFRENTADOS PELO EMPREENHIMENTO)	COMO OCORRERAM OS PROBLEMAS	COMO FORAM SUPERADOS	ASPECTOS DA EFETUAÇÃO USADOS
<p>Rumores sobre a proliferação de um novo vírus, oriundo da China, que contagiava pessoas na Ásia e na Europa.</p>	<p>Através de telejornais e notícias da internet, a informação do rápido contágio pelo coronavírus ao redor do mundo trouxe preocupação ao empreendedor de estilo de vida.</p>	<p>*Com receio e incerteza quanto às repercussões da chegada do coronavírus ao Brasil, o empreendedor optou por cancelar uma viagem planejada com a esposa. Em vez disso, concentraram-se em trabalhar e ampliarem a reserva financeira do empreendimento para enfrentar os desafios iminentes trazidos pela COVID-19. Essa reserva acabou sendo crucial para cobrir os custos fixos durante os primeiros meses de interrupção das operações do empreendimento de estilo de vida.</p>	<p>* Os empreendedores estabeleceram como meta ampliar a reserva financeira do empreendimento e se empenharam em encontrar meios, como manter o trabalho contínuo no negócio, para alcançar esse objetivo (causação).</p>
<p>Decretos municipais que restringiam o acesso de pessoas à Ilhabela em decorrência da epidemia do coronavírus.</p>	<p>Proibição do acesso à Ilhabela de pessoas que não eram residentes da ilha incluindo potenciais clientes do empreendimento de estilo de vida, que são os turistas.</p>	<p>*Diante da crise inesperada, os empreendedores optaram por utilizar a reserva financeira do empreendimento como uma estratégia para, inicialmente, superar esse período difícil. A utilização da reserva financeira foi crucial para garantir o cumprimento das obrigações do empreendimento, como o pagamento de salários, rescisões e custos fixos durante o período de ausência de turistas na ilha devido ao decreto municipal de restrição de acesso à ilha motivada pela epidemia do coronavírus.</p>	

<p>Decretação da medida de distanciamento social no estado de São Paulo restringindo atividades de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços considerados não essenciais.</p>	<p>Impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Trip da Ilha.</p>	<p>* Durante o período em que o funcionamento do empreendimento de estilo de vida foi impedido, uma solução estratégica surgiu: o aluguel de caiaques tornou-se o principal serviço oferecido. Essa escolha se deu pela natureza individual da atividade, que não chamava a atenção dos agentes fiscalizadores. Além disso, os clientes desse serviço faziam parte da rede de relacionamento dos empreendedores, o que facilitava sua implementação e divulgação. Essa mudança permitiu que o empreendimento voltasse a gerar receita mesmo diante das restrições impostas pela crise da COVID-19. O aluguel de caiaques tornou-se uma alternativa viável para atrair clientes locais em busca de atividades ao ar livre, proporcionando-lhes uma experiência segura e individual. Essa retomada das atividades foi importante, pois ajudou o empreendimento a cumprir suas obrigações financeiras.</p> <p>* Exploração de uma nova oportunidade para gerar receita: oferecer traslado em contravenção de pessoas entre o continente e a ilha utilizando um de seus barcos. Com isso, os empreendedores assumiram os riscos de multas e autuações por parte dos agentes fiscalizadores, porém, mostrou-se uma estratégia eficaz na superação da crise, proporcionando uma fonte adicional de receita.</p> <p>* Adaptação e inovação na oferta de dois novos serviços em contravenção e voltados para famílias. Esses serviços eram ideais para quem buscava escapar do confinamento sem se expor aos riscos de contágio de grandes aglomerações. O primeiro deles foi o passeio de barco restrito à familiares. O segundo foi a locação de suas lanchas para terceiros. Os empreendedores assumiram os riscos de multas e autuações por parte dos agentes fiscalizadores devido ao impedimento de funcionamento do</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (os primeiros clientes eram pessoas próximas dos empreendedores o que facilitou na divulgação do serviço). * Conhecimento (experiência no turismo e nos períodos de fluxo de turistas na ilha). *Perda aceitável (multas e ter equipamentos e barcos apreendidos) * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (com o impedimento do funcionamento do empreendimento, o aluguel de caiaques tornou-se uma alternativa viável e discreta para atrair clientes locais) * Controle não preditivo (conforme os empreendedores vivenciavam a crise eles encontraram soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de oferta de novos tipos de serviços) * Persistência nutrida pela identidade (Os empreendedores continuaram empreendendo mesmo proibido de fazê-lo).</p>
---	---	--	---

		empreendimento de estilo de vida.	
Falta de recursos financeiros para o cumprimento de obrigações do empreendimento e do empreendedor.	Com a falta de turistas e o impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Trip da Ilha o empreendedor viu a sua única fonte de recursos fechar temporariamente.	<p>* Uma abordagem proativa negociando com o proprietário da marina onde os barcos do empreendimento de estilo de vida eram guardados, visando reduzir os custos recorrentes mensais. Essa iniciativa demonstra a busca dos empreendedores em buscar soluções para enfrentar os desafios financeiros impostos pela crise da COVID-19. A busca de parcerias estratégicas com outros empreendedores do ecossistema empresarial da ilha permitiu um alívio da pressão financeira do empreendimento, liberando recursos para outras obrigações importantes, como a manutenção da estrutura do empreendimento e o pagamento de funcionários.</p>	<p>* Colcha de retalhos (o empreendedor acionou conhecidos e negociou a permanência dos seus barcos na marina). * Rede de reciprocidade e solidariedade (o empreendedor permanece com os barcos na marina, em uma forma de solidariedade com o proprietário). *Perda aceitável (o empreendedor estabeleceu um limite claro para os gastos destinados a manter seus barcos na marina)</p>
		<p>* Negociações com os funcionários visando reduzir os gastos com a folha de pagamento. Em um esforço conjunto, foi proposto aos colaboradores a adesão ao Programa Emergencial de Emprego e Renda do Governo Federal. A adesão dos funcionários ao programa foi importante na superação da crise do empreendimento, uma vez que ofereceu apoio financeiro para custear parte dos salários dos funcionários. Assim, o empreendedor pôde preservar parte dos empregos e parte da sua reserva financeira, evitando rescisões contratuais e o pagamento de indenizações trabalhistas.</p>	<p>Os empreendedores estabeleceram como objetivo encontrar meios de garantir recursos financeiros para não demitir todos os funcionários e cumprir com suas obrigações financeiras. Assim, encontraram na reserva financeira uma maneira de alcançá-la (Causação).</p>
		<p>* Solicitação de um empréstimo bancário no final do período de restrição de circulação de pessoas para pagamento dos funcionários. O empréstimo bancário representou uma fonte de capital</p>	

		<p>importante para a superação da crise, pois permitiu que o empreendimento honrasse seus compromissos com os funcionários, mesmo diante das dificuldades financeiras temporárias.</p>	
<p>Insegurança dos turistas em contratar serviços de passeios de barco de jipe apesar da retomada gradual das atividades tidas como não essenciais.</p>	<p>Os turistas evitavam aglomerações e atividades que tivessem pessoas estranhas à sua família e amigos.</p>	<p>*Aquisição de uma nova embarcação, possibilitada por meio de um empréstimo obtido junto à sua rede de relacionamentos. Essa nova embarcação representou uma expansão dos serviços oferecidos pelo empreendimento. Com a demanda crescente por experiências mais exclusivas e privativas, muitos turistas passaram a preferir passeios que não envolvessem compartilhar espaços com pessoas desconhecidas. Ao adquirir essa nova embarcação, o empreendedor não apenas ampliou sua capacidade de atender a essa demanda específica, mas também se posicionou a aproveitar novas oportunidades de negócio. A possibilidade de oferecer passeios privativos para famílias e grupos de amigos contribuiu para a recuperação do empreendimento durante a crise da COVID-19.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (um amigo em comum apresentou-o ao dono do barco que estava à venda). * Conhecimento (experiência em turismo e nas necessidades dos turistas). *Perda aceitável (ao comprar o barco de forma parcelada, o empreendedor condicionou o próprio barco recém adquirido como garantia da operação em caso de inadimplência) * Colcha de retalhos (Negociação com o vendedor uma forma de pagamento viável ao empreendimento, uma vez que o empreendedor possuía apenas uma pequena parte do valor necessário para a aquisição de um novo barco) * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (mesmo sem recursos financeiros e diante das incertezas de uma crise, ao adquirir uma nova embarcação o empreendedor ampliou a sua capacidade de atendimento e permitiu novas oportunidades de negócios). * Controle não preditivo (conforme os empreendedores vivenciavam a crise eles encontraram soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, adquirindo um novo barco para ofertar novos serviços).</p>

	<p>Os turistas começaram a procurar passeios mais acessíveis para a família.</p>	<p>Os empreendedores adotaram uma abordagem ágil e criativa para adaptar os serviços oferecidos pelo seu empreendimento, especialmente aqueles relacionados aos seus barcos. Uma das estratégias adotadas foi a modificação dos passeios, oferecendo opções com um menor tempo de duração e preços mais acessíveis. Ao oferecer passeios mais curtos e acessíveis, os empreendedores conseguiram atrair um público mais amplo, incluindo aqueles que estavam buscando experiências de lazer mais acessíveis e práticas. Além disso, essa adaptação permitiu uma maior rotatividade de clientes, maximizando o uso dos recursos disponíveis, como os barcos, e otimizando a geração de receita.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente). * Conhecimento (experiência em turismo e entendimento das preferências e necessidades dos clientes). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (devido às mudanças nas preferências e necessidades dos clientes, os empreendedores adaptaram e passaram a oferecer novos serviços aos turistas). * Controle não preditivo (conforme os empreendedores vivenciavam a crise eles encontraram soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como a adaptação e oferta de novos serviços).</p>
--	--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a análise do caso do Roberto Caiçara com a Trip da Ilha, foram realizadas entrevistas com Roberto Caiçara e sua esposa Juliana, sócios do empreendimento de estilo de vida. Também foram analisados dados secundários oriundos da pesquisa pelo website do empreendimento, análise das redes sociais do empreendimento e dos seus sócios, dados públicos levantados na Junta Comercial do Estado de São Paulo, na Receita Federal do Brasil e na Prefeitura Municipal de Ilhabela.

No início do ano de 2020, surpreendido com as notícias vindas de outros países de uma nova gripe que estava gerando preocupações e mortes na Ásia e na Europa, Roberto e Juliana decidiram cancelar uma viagem de férias, programada para final de fevereiro de 2020 para o nordeste e dedicaram-se com mais afinco ao empreendimento de estilo de vida nos primeiros meses do ano para que pudessem realizar uma reserva financeira a fim de suprir os futuros gastos, caso essa “gripe” chegasse ao Brasil, em Ilhabela e se tornasse a maior crise já enfrentada por Roberto e sua esposa desde a criação do Trip da Ilha. Uma nítida ação de **causação**, definindo um objetivo prévio e buscar os meios para atingir o objetivo.

Roberto Caiçara: “Eu tinha que viajar para o nordeste no final de fevereiro para preparar o evento Aloha Spirit (nome fictício), que

aconteceria naquele ano, ia levar a minha esposa pela primeira vez para me acompanhar e assim descansarmos um pouco. Quando comecei a ver no jornal o que estava acontecendo na China e na Europa eu cheguei para ela e falei: vamos deixar essa viagem de lado e trabalhar dobrado aqui, isso vai dar B.O., certeza que isso vai dar B.O. ”

Como empreendedor litorâneo experiente, Roberto Caiçara todos os anos se antecipa, se preparando para a baixa movimentação de turistas na ilha, que compreende entre os meses de março e novembro, trabalhando intensamente durante a alta temporada com a finalidade de montar a sua reserva financeira e ter recursos para suprir as manutenções dos equipamentos e barcos, arcar com as despesas fixas dos funcionários e garantir o sustento da sua família durante a baixa temporada. A definição de um objetivo prévio e a busca por recursos para atingi-lo é uma característica da **causação**.

Roberto Caiçara: “É ruim sair do verão descapitalizado, entendeu? Você tem que montar uma reserva, uma gordurinha para aguentar o inverno. E isso sempre fizemos.”

No entanto, mesmo durante os meses de março a novembro de cada ano, há uma movimentação de turistas, mesmo que pequena, e que foi bruscamente interrompida no mês de abril de 2020 com a restrição do acesso à balsa que liga São Sebastião à Ilhabela de pessoas não residentes da ilha, e junto com isso às medidas de distanciamento social e restrição de funcionamento de estabelecimentos não essenciais, impedindo o funcionamento do empreendimento de estilo de vida Trip da Ilha.

No início da crise desencadeada pela pandemia, Roberto Caiçara estava precavido com suas reservas financeiras, o que lhe proporcionou algum conforto apesar da incerteza que pairava no ar. No entanto, pressentindo que a crise poderia perdurar além do tempo indicado pelos decretos governamentais, Roberto decidiu agir preventivamente. Dirigiu-se à marina onde guardava seus barcos e optou por retirá-los da água, deixando-os em segurança em terra firme. Essa medida resultaria em economia nos seus gastos mensais, uma vez que não precisaria mais arcar com as taxas da marina.

Ao chegar ao local e dialogar com o proprietário e amigo, Roberto percebeu a preocupação do empreendedor, compreendendo que não estava sozinho nos desafios impostos pela pandemia. Em um gesto de **solidariedade e reciprocidade**, o dono da marina ofereceu um desconto no valor da estadia dos barcos de Roberto. Em resposta, Roberto decidiu manter os

barcos na marina, assumindo o pagamento mensal, mesmo ciente de que seu negócio estava temporariamente impossibilitado de utilizar as embarcações para passeios. Roberto definiu o limite do que **estava disposto a perder** ao manter os barcos na marina, assumindo plenamente os riscos financeiros envolvidos.

Roberto Caiçara: “No meio da pandemia eu fui lá para tirar os barcos da marina, aí o dono, que era meu amigo, me fez um acordo de cobrar mais barato. Ele me disse: deixe o barco aqui, pelo amor de Deus, senão vai quebrar a marina.”

A próxima ação, e motivo de preocupação para o Roberto Caiçara e para a sua esposa Juliana, foi o alto custo mensal da folha de pagamento e o quão onerosa seria para o empreendimento caso precisasse encerrar as atividades do empreendimento de estilo de vida e fazer a rescisão contratual de todos os funcionários. Acompanhando os desdobramentos das ações governamentais, tanto federais quanto municipais, Roberto Caiçara resolveu demitir parte do quadro de funcionários da Trip da Ilha, e os funcionários remanescentes, Roberto incluiu eles no auxílio do governo federal através do Programa Emergencial da Manutenção do Emprego e Renda.

Juliana: “Eu fui vendo as coisas se estendendo, tudo continuava fechado e pensei: vamos ter que tomar uma atitude né? Eu não queria mandar demitir as pessoas, mas algumas eu tive que demitir. Enfim, e lá vai dinheiro para a rescisão. Aí outros a gente manteve, ficou pagando com a ajuda do governo.”

Com as prorrogações das medidas de distanciamento social e restrição das atividades comerciais e de serviços não essenciais, Roberto Caiçara e Juliana esgotaram suas reservas financeiras. As obrigações com os salários dos funcionários remanescentes e os custos mensais de manutenção dos equipamentos os levaram a buscar um empréstimo bancário para honrar os compromissos e quitar todas as despesas do mês.

Roberto Caiçara: “No finalzinho do período em que não podíamos trabalhar, eu fui no banco e peguei um dinheiro emprestado. Não era muita coisa, mas precisava para fechar as contas do pessoal naquele mês.”

A incerteza sobre a duração do fechamento da ilha para o turismo levou Roberto a observar as necessidades dos moradores locais. Muitos proprietários de casas de veraneio optaram por se mudar temporariamente para a ilha, trabalhando em casa e desfrutando de atividades ao ar livre, como caminhadas e corridas pela região. Uma antiga amiga dos empreendedores e cliente da Trip da Ilha entrou em contato com Juliana, informando que os passeios de barco e jipe estavam suspensos, mas sugerindo que o passeio de caiaque pelo canal de São Sebastião ainda poderia ser realizado com segurança, pois era uma atividade de lazer individual. Mesmo com a proibição do funcionamento do empreendimento Trip da Ilha, os empreendedores concordaram em locar o caiaque, assumindo um **risco aceitável** de possíveis consequências pelo descumprimento das medidas de restrição de funcionamento de atividades não essenciais.

Inspirada por essa ideia, a cliente amiga alugou um caiaque e compartilhou uma foto em suas redes sociais, navegando pelo canal. Essa postagem atraiu a atenção de outras pessoas na ilha, alguns antigos clientes, que então procuraram a Trip da Ilha para alugar caiaques. Embora o aluguel de caiaques tenha sido tradicionalmente considerado um serviço secundário, com os passeios de lancha e jipe sendo mais lucrativos, a restrição causada pela pandemia e a alta demanda pelo aluguel de caiaques fizeram com que os empreendedores **mudassem a estratégia** do produto principal deles, fazendo com que o aluguel de caiaques se tornasse o principal serviço oferecido pelo empreendimento de estilo de vida.

Roberto Caiçara: “O aluguel de caiaque nunca foi o nosso forte, mas sim as lanchas e os jipes, mas teve uma amiga, uma cliente nossa das antigas, veio, alugou um caiaque e postou em uma rede social, em plena pandemia. Ela conhece todo mundo de Ilhabela, o pessoal com maior poder aquisitivo, aí o pessoal viu, inclusive amigos, e começaram a nos procurar querendo alugar os caiaques.

Com a publicação das fotos do aluguel de caiaque na página de uma rede social da sua cliente, outras pessoas queriam entrar na ilha, mas com a balsa fechada, isso não era possível, ou melhor, “só podia entrar na ilha quem tinha helicóptero”, segundo palavras do Roberto. Vendo as suas lanchas paradas, o seu dinheiro cada vez mais escasso e sendo abordado sobre a abertura da ilha para os visitantes e das formas de se entrar na ilha, Roberto acionou os seus **meios efetuais** de identidade, rede e relacionamento e conhecimento e começou, ele mesmo, a

oferecer o serviço de travessia entre o continente e a ilha “às escondidas”. E “às escondidas” também, começou a levar alguns clientes mais próximos para passeios com o seu barco a vela e alugando suas lanchas para algumas famílias conhecidas, assumindo um **risco aceitável** de possíveis consequências pelo descumprimento das medidas de restrição de funcionamento de atividades não essenciais.

Roberto Caiçara: “O pessoal começou a alugar os caiaques, falar com outras pessoas. Ai eu comecei a pegar a galera, comecei a atravessar eles do continente pra cá. Engraçado que eu voltei a fazer aquilo que eu já não fazia mais, levar a galera pra velejar. Ficamos fazendo essas coisas antes da balsa abrir.”

Após a reabertura da balsa, Roberto, acionando a sua **identidade** de empreendedor, notou um aumento significativo no número de pessoas que possuíam seus próprios barcos e que levavam neles as suas famílias para passeios. Com os bares e restaurantes fechados, como destacou Roberto, “todo mundo estava nos barcos”. Acionando a sua **rede de relacionamento**, Roberto solicitou um empréstimo para um cliente amigo de vinte mil reais. Roberto enxergou a oportunidade de adquirir mais uma embarcação para ampliar a oferta de passeios de barco aos seus clientes e esses vinte mil reais serviriam para dar entrada na nova embarcação.

Ele mobilizou sua rede de contatos e descobriu, por meio do dono da marina, que um amigo em comum estava vendendo uma embarcação. Definindo o que **estava disposto a perder** na negociação, Roberto propôs comprar o barco, oferecendo os vinte mil reais como entrada e informou ao vendedor que o restante seria pago em parcelas, utilizando a própria receita gerada pelo barco como garantia. Foi uma aposta arriscada que acabou dando certo

Roberto Caiçara: “O cara da marina me falou que o meu amigo estava pensando em vender o barco. Fui falar com ele e disse que tinha apenas vinte por vinte mil, mas que trabalharia muito com o barco para ele se pagar. No final ele topou, fez um contrato louco, colocou o próprio barco como garantia caso eu não pagasse. Eu peguei esse barco como mágica. Oh, por Deus, eu nunca vendi tanto passeio de barco como nesse período após a abertura da balsa. Os turistas que estavam entrando na ilha, não paravam de pedir passeios. Terminou o verão, eu já tinha pago o barco.”

Diante da retomada gradual dos turistas na ilha, Roberto e Juliana reconheceram a necessidade de se adaptar à nova demanda após a reabertura da balsa. A maioria dos turistas que procuravam pelos passeios de barco estavam receosos com seus gastos, procurando passeios com um valor mais acessível. Com a ação dos seus meios efetuais de identidade e

conhecimento, Roberto e Juliana decidiram ajustar os serviços oferecidos, disponibilizando passeios mais curtos e com preços mais acessíveis para atender às necessidades de seus clientes e suas famílias. Os empreendedores enxergaram uma **oportunidade no que aparentava ser um infortúnio** na baixa procura de passeios mais longos, e adaptaram, de **maneira não preditiva**, os passeios de barco do empreendimento. Ao oferecer passeios mais curtos e acessíveis, os empreendedores conseguiram atrair um público mais amplo, incluindo aqueles que estavam buscando experiências de lazer mais acessíveis e práticas. Isso foi especialmente importante durante um período em que a demanda por serviços turísticos estava retomando devido às restrições de viagem e às preocupações com a segurança.

Roberto Caiçara: “A gente teve que se adaptar, após a euforia da abertura da balsa, houve um aumento na procura de passeios de barco mais baratos. Então começamos a oferecer passeios mais baratos para pessoas de classe média. Um passeio menor, mais curto, mais rápido e mais barato.

O quadro 12 apresenta, sinteticamente os principais acontecimentos e fatores considerados como determinantes na superação da crise do caso EEV 2 de Roberto Caiçara com a Trip da Ilha associados aos princípios da efetuação e, na sequência, apresenta-se o caso EEV 3.

Quadro 12: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV 2.

	PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO		PERCEPÇÕES DE CAMPO
Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	EEV2 - A	Roberto utilizou sua identidade como empreendedor, rede de relacionamento e conhecimento local para adaptar seu negócio e oferecer novos serviços, como aluguel de caiaques e travessias em contravenção.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	EEV2 - B	O empreendedor começou a fazer travessia de turistas entre o continente e a ilha no período em que era proibida a entrada de pessoas não residentes na ilha podendo ser penalizado, inclusive com multas caso fosse abordado por agentes fiscalizadores. Também contratou um empréstimo de um amigo para comprar um novo barco, colocando como garantia de pagamento o próprio barco adquirido.

	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	EEV2 - C	Roberto negociou com o dono da marina para obter um desconto e manteve seus barcos lá. Além disso, negociou a compra de uma nova embarcação, sem o valor total de recursos, oferecendo um pagamento parcelado e utilizou o próprio barco como garantia.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	EEV2 - D	Roberto adaptou seu serviço ao novo contexto de demanda, oferecendo passeios de caiaque quando os passeios tradicionais estavam suspensos. Durante a pandemia, Roberto comprou um novo barco. Após a reabertura, ele ajustou os passeios para serem mais curtos e acessíveis, atraindo um público mais amplo.
	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	EEV2-E	Roberto adia uma viagem com a sua esposa com a finalidade de trabalhar mais e aumentar a sua reserva para enfrentamento da crise que viria. Ele observou as mudanças nas necessidades dos turistas e moradores, oferecendo serviços adequados e inovadores, como a travessia em contravenção entre o continente e a ilha. O empreendedor comprou um novo barco durante a crise com dinheiro emprestado de um cliente amigo. Após a reabertura, ele ajustou os passeios para serem mais curtos e acessíveis, atraindo um público mais amplo.
Extensão dos princípios efetuais	Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	EEV2-Y	Mesmo proibido de operar, Roberto adaptou seu negócio e passou a oferecer serviços de aluguel de caiaques, pois era uma atividade que não despertava a atenção dos agentes fiscalizadores. Com a proibição oficial de abrir o seu empreendimento, Roberto começou a oferecer o serviço de travessia em contravenção, adaptando seu empreendimento para sobreviver à crise.
	Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	EEV2-Z	A relação de amizade com o dono da marina resultou em um desconto nas taxas que resultou na permanência dos seus bancos ancorados contribuindo com a superação da crise tanto da marina quanto do empreendimento do Roberto.
Causação	Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	EEV2 - Q	Roberto se focou em objetivos claros, como manter o negócio durante a pandemia e garantir a sobrevivência financeira, acessando programas governamentais para custear parte da folha de pagamento no momento da crise e acessando empréstimos bancários.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.3 EEV 3 – O caso de Carvalho com a Shop Surf Saudável (Nomes fictícios)

Carvalho é um veterano das ondas, com 57 anos. É uma figura marcante no cenário do surfe do Guarujá. Nascido e criado nesta cidade no litoral sul do estado de São Paulo ao lado de sua família, Carvalho é casado com Rosangela e tem dois jovens filhos, formando um alicerce sólido para suas aventuras na vida e no surfe.

Os seus pais eram pescadores locais da praia do Tombo e Carvalho teve uma infância humilde e sem expectativas e viu na trajetória do seu irmão mais velho a oportunidade de mudar de vida. Desde a infância, Carvalho seguiu os passos do irmão mais velho, surfando de forma amadora até os seus 16 anos para se tornar um surfista profissional. Sua jornada o levou a competições no Brasil e em outros países, solidificando na sua **identidade** a paixão pelo surfe e seu estilo de vida. O ano de 1988 marcou um dos momentos mais gloriosos de sua carreira como surfista profissional ao conquistar o campeonato paulista de surfe.

Em 1999, atravessou fronteiras e triunfou em um circuito internacional na França, consolidando seu nome entre os grandes do surfe mundial. No ano 2000, Carvalho brilhou novamente, sagrando-se campeão paulista e brasileiro na modalidade *longboard*. Contudo, os desafios surgiram, a idade avançou e a falta de patrocínio interrompeu sua carreira como surfista profissional.

Adaptando-se à nova realidade, Carvalho deu início a uma trajetória diferente, unindo a sua identidade como surfista, seu conhecimento e a sua rede de relacionamento, tornando-se, por indicação de um amigo, vendedor em uma loja de surfe no Guarujá. Sua paixão inabalável pelo esporte nunca se apagou, e em dezembro de 2010, surgiu uma oportunidade única. Conversando com um amigo surfista que possuía um terreno a meia quadra da praia do Tombo, Carvalho viu a chance de combinar seus meios efetuais (**identidade e conhecimentos e rede de relacionamento** ligado ao surfe) alinhando o surfe com um empreendimento de estilo de vida promissor.

Assim nasceu o Shop Surfe Saudável, um empreendimento de estilo de vida que vai além de uma simples loja. Neste espaço, Carvalho oferece não apenas produtos de surfe, mas também serviços especializados, como a manutenção de pranchas. Seu local não é apenas uma loja; é um ponto de encontro para os surfistas locais, um refúgio onde podem alugar espaços para guardar suas pranchas, desfrutar de uma ducha para tirar o sal e a areia do mar e contar com vestiários confortáveis.

A visão empreendedora de Carvalho transformou-se em um templo para a comunidade surfista, onde o **estilo de vida** é celebrado e compartilhado. Shop Surfe Saudável não é apenas

um comércio; é uma extensão da **paixão** de Carvalho pelo surfe e sua dedicação em proporcionar um local acolhedor para todos os amantes das ondas. Com uma história rica e uma alma vibrante, Carvalho é uma inspiração para todos que buscam seguir seus sonhos e manter viva a chama do surfe em seus corações.

Dentre as dificuldades enfrentadas desde a criação do empreendimento, a pandemia da COVID-19 foi a crise mais recente enfrentada e superada por Carvalho. No quadro 13, apresentamos uma síntese da crise enfrentada pelo empreendimento de estilo de vida Shop Surf Saudável, como também os caminhos percorridos pelo empreendedor para a sua superação. No entanto, não abordamos no quadro problemas mais genéricos, como a disseminação do coronavírus ou as milhares de mortes ocorridas pelo seu contágio. No quadro 13, apresentamos problemas específicos do empreendimento de estilo de vida estudado.

Quadro 13: Efetuação na superação de crise do EEV 3

PROBLEMAS (ELEMENTOS DE CRISE ENFRENTADOS PELO EMPREENDIMENTO)	COMO OCORRERAM OS PROBLEMAS	COMO FORAM SUPERADOS	ASPECTOS DA EFETUAÇÃO USADOS
<p>Decretação da medida de distanciamento social no estado de São Paulo restringindo atividades de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços considerados não essenciais.</p>	<p>Impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Shop Surf Saudável.</p>	<p>* Apesar das restrições impostas pelas medidas de distanciamento social, o empreendedor encontrou maneiras de manter seu empreendimento aberto diariamente. Sua determinação em enfrentar a crise foi impulsionada por sua identidade empreendedora, levando-o a continuar empreendendo em contravenção mesmo proibido abrir as portas. Essa persistência não apenas permitiu que ele continuasse empreendendo durante tempos difíceis, mas também fortaleceram sua resiliência.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente permitiu encontrar caminhos para a superação da crise). *Perda aceitável (o empreendedor entendeu que as possíveis consequências financeiras e legais eram um risco aceitável diante da necessidade de gerar receita e manter o empreendimento funcionando). * Persistência nutrida pela identidade (o empreendedor continuou empreendendo mesmo diante das restrições que impediam a continuidade das operações).</p>

		<p>* Utilizando seu conhecimento em redes sociais, o empreendedor iniciou uma estratégia de publicações diárias para destacar seu empreendimento e expressar sua frustração em relação às medidas de distanciamento social. Suas postagens foram sinceras e emotivas, conectando-se com seus amigos e clientes. A resposta foi imediata: ao verem suas publicações, eles não apenas expressaram solidariedade, mas também agiram, ligando e visitando o empreendimento para fazer compras. Essa mobilização espontânea da sua rede de relacionamento não apenas proporcionou um influxo de clientes durante o período em que o empreendedor estava proibido de abrir o seu empreendimento para visitantes e clientes, mas também fortaleceu os laços entre o empreendedor e sua rede de relacionamento, demonstrando como a identidade, o conhecimento e a rede de relacionamento são meios eficazes para a superação de uma crise.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente permitiu encontrar caminhos para a superação da crise) *Conhecimento (ao utilizar essas plataformas de forma eficaz, o empreendedor conseguiu aumentar a visibilidade do seu negócio, conectar-se com clientes e engajar a comunidade). *Rede de relacionamento (os amigos não apenas ofereceram suporte financeiro imediato ao consumir seus produtos ou serviços, mas também ajudaram a promover o empreendimento). * Perda aceitável (o empreendedor entendeu que as possíveis consequências financeiras e legais eram um risco aceitável diante da necessidade de gerar receita e manter o empreendimento funcionando). * Controle não preditivo (ao invés de prever o futuro e planejar, o empreendedor se dedicou em controlar o que foi possível no presente). * Persistência nutrida pela identidade (o empreendedor continuou empreendendo mesmo diante das restrições que impediam a continuidade das operações).</p>
<p>Falta de recursos financeiros para o cumprimento de obrigações do empreendimento e do empreendedor.</p>	<p>Com a falta de clientes e o impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Surf Shop Saudável, o empreendedor viu a sua única fonte de recursos fechar temporariamente.</p>	<p>* Diante da crise desencadeada pela falta de clientes e as restrições que impediram o funcionamento normal do empreendimento, o empreendedor recorreu à sua reserva financeira como uma medida para enfrentar os desafios. A utilização desses recursos permitiu-lhe manter as operações essenciais do negócio, mesmo diante da diminuição das receitas. Além de cobrir despesas fixas, como aluguel e energia elétrica, a reserva financeira proporcionou uma margem de segurança para adaptar-se às mudanças da diminuição do fluxo de clientes ao empreendimento. Assim, a reserva financeira não só ajudou a manter o empreendimento à tona durante um período de turbulência, mas permitiu ao</p>	<p>O empreendedor estabeleceu como objetivo encontrar meios de garantir recursos financeiros para manter o empreendimento funcionando e cumprir com suas obrigações financeiras. Assim, encontrou na reserva financeira uma maneira de alcançá-la (Causação).</p>

		<p>empreendedor o tempo necessário para desenvolver novas estratégias comerciais para manter vivo o empreendimento de estilo de vida.</p>	
		<p>* A negociação com o proprietário do imóvel, onde o empreendimento está sediado, para reduzir o valor do aluguel, foi uma peça-chave na estratégia do empreendedor para superar os impactos da crise da COVID-19. Ao apresentar a situação financeira desafiadora que enfrentava devido à diminuição do fluxo de clientes e às restrições de operação do empreendimento, o empreendedor conseguiu chegar a um acordo favorável com o proprietário, que era seu amigo de juventude. Essa acordo de redução no custo do aluguel e até a sua possível suspensão aliviou significativamente a pressão financeira sobre o empreendimento de estilo de vida e o empreendedor. Essa colaboração entre o empreendedor e seu amigo, proprietário do imóvel, demonstrou como a flexibilidade e a empatia foi importante para a sobrevivência empreendimento de estilo de vida no período de crise.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente permitiu encontrar caminhos para a superação da crise). *Rede de relacionamento (a relação de amizade com o proprietário do terreno, sede do empreendimento, permitiu ao empreendedor negociar uma redução no valor do aluguel e até, eventualmente, suspender o seu pagamento). * Colcha de retalhos (o empreendedor negociou a redução do aluguel com o proprietário do terreno, resultando em uma colaboração e uma solução conjunta, aliviando a pressão financeira no empreendimento) * Controle não preditivo (ao invés de prever o futuro e planejar, o empreendedor se dedicou em controlar o que foi possível no presente). * Rede de reciprocidade e solidariedade (a compreensão e apoio mútuo entre o proprietário do terreno e o empreendedor, caso o empreendedor não tivesse o dinheiro para o pagamento do aluguel, foi uma ação importante na superação da crise em um momento crítico da crise da COVID-19).</p>
		<p>* Durante o período de distanciamento social, alguns clientes da marina de pranchas optaram por pagar antecipadamente a anuidade pelo uso das instalações. Essa atitude colaborativa e teve como objetivo contribuir para a continuidade do negócio durante esse período turbulento e de incertezas. O pagamento adiantado forneceu ao empreendedor um fluxo de caixa, permitindo cobrir despesas e manter o funcionamento da marina. Esse gesto de solidariedade e apoio dos clientes ajudou a</p>	<p>*Rede de relacionamento (a amizade com alguns clientes da marina, fez com que esses clientes-amigos piassem o empreendedor ao continuar utilizando os serviços da marina de pranchas, e, em alguns casos, esses clientes se prontificaram a pagar adiantado o uso da marina por um ano). * Rede de reciprocidade e solidariedade (a solidariedade e apoio financeiro imediato por parte de alguns clientes-amigos proporcionou ao empreendedor o fluxo de caixa necessário para cobrir despesas operacionais e</p>

		<p>tranquilizar o empreendedor, mas também reforçou o vínculo entre o empreendimento e sua comunidade.</p>	<p>manter o empreendimento funcionando).</p>
		<p>* O empreendedor introduziu uma nova forma de contratação dos serviços da marina de pranchas, permitindo que os clientes pagassem uma anuidade de forma antecipada. Além disso, ofereceu descontos como incentivo para essa modalidade de pagamento. Essa estratégia não apenas proporcionou um fluxo de caixa imediato, essencial para manter as operações durante o período de incerteza, mas também atraiu e fidelizou clientes ao oferecer uma vantagem financeira. A receita gerada com os pagamentos antecipados ajudou a cobrir despesas operacionais e garantiu a continuidade do empreendimento.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente permitiu encontrar caminhos para a superação da crise). * Controle não preditivo (ao invés de prever o futuro e planejar, o empreendedor se dedicou em controlar o que foi possível no presente). *Perda aceitável (oferecer descontos para o pagamento da anuidade para a utilização da marina de pranchas, abrindo mão de parte de uma receita futura para garantir o fluxo de caixa presente do empreendimento). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (ao introduzir de pagamento antecipado com descontos, o empreendedor conseguiu atrair e fidelizar clientes e garantir um fluxo de caixa imediato). * Controle não preditivo (ao invés de prever o futuro e planejar, o empreendedor se dedicou em controlar o que foi possível no presente)</p>

		<p>* A negociação com os fornecedores de equipamentos, vestimentas e pranchas, propondo colocar as mercadorias em consignação, foi uma estratégia crucial para superar a crise do empreendimento. Ao propor essa modalidade, o empreendedor conseguiu manter o estoque sem comprometer o fluxo de caixa, pois os pagamentos aos fornecedores seriam feitos apenas após a venda dos produtos. Os fornecedores, reconhecendo a oportunidade de manter suas mercadorias no mercado, aceitaram prontamente a proposta. Essa cooperação permitiu ao empreendimento continuar operando, oferecendo uma variedade de produtos aos clientes, sem o ônus financeiro imediato da compra de estoque, contribuindo significativamente para a superação da crise.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) * Conhecimento (conhecimento em operações de consignação) *Rede de relacionamento (relação de proximidade com os fornecedores do empreendimento). * Colcha de retalhos (o empreendedor negociou o pagamento do estoque na medida que as vendas fossem realizadas) * Controle não preditivo (criando novos serviços) * Rede de reciprocidade e solidariedade (os fornecedores aceitaram a condição de venda consignada, como uma forma de ajudar o empreendedor).</p>
--	--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a análise do caso Carvalho – Shop Surf Saudável, foram realizadas entrevistas com o Carvalho e sua esposa e colaboradora Rosângela. Também foram analisados dados secundários oriundos da pesquisa pelo website do empreendimento, análise das redes sociais do empreendimento e do seu sócio, dados públicos levantados na WSL – *Word Surf League*, Junta Comercial do Estado de São Paulo na Receita Federal do Brasil e na Prefeitura Municipal do Guarujá.

O ano de 2020 foi desafiador para todos os empreendimentos, incluindo para o Shop Surf Saudável. Com a propagação da pandemia da COVID-19 pelo mundo, no mês de abril de 2020, Carvalho foi obrigado a fechar as portas do seu empreendimento de estilo de vida por força das medidas de distanciamento social e restrição de funcionamento de empreendimentos considerados como não essenciais imposta pelo governo do estado de São Paulo. Nesse momento, Carvalho não concordou com o impedimento da circulação de pessoas e o fechamento do seu empreendimento de estilo de vida, da prática de surfe ou mesmo caminhar pela praia. Como uma forma de **persistência nutrida pela sua identidade**, com o objetivo de alertar a comunidade e mostrar para os seus clientes que o seu empreendimento estava

“funcionando”, Carvalho começou a postar em suas redes sociais a sua indignação, a sua presença diária no empreendimento e os seus dias de pesca e de surfe fugindo da polícia.

Carvalho: “Durante a pandemia eu fui muito ativo nas redes sociais, e isso chamou atenção de alguns amigos e clientes. Eu fiquei muito bravo com os caras da prefeitura e os policiais. Colocaram proteção na praia, não podia nem caminhar pela praia, surfar, imagina? Às vezes eu tinha que fugir da polícia, né?”

Apesar das restrições impostas pelo governo estadual de São Paulo, Carvalho estava determinado em manter seu empreendimento funcionando. Todas as manhãs, ele montava em sua bicicleta e seguia rumo ao seu empreendimento, mesmo com as medidas de impedimento do seu funcionamento. Sua postura de **persistência, incentivada pela sua identidade** ignorava as medidas de restrição à circulação de pessoas e funcionamento de estabelecimentos considerado não essenciais.

Aproveitando a estrutura do seu empreendimento, Carvalho continuava trabalhando mesmo com as portas fechadas. O local do seu empreendimento, assemelhado a uma residência, apresentava um muro e um portão de madeira que se deslizava junto à calçada. Um amplo jardim, com espaço para até cinco carros estacionarem, precedia a construção principal, onde se localizava a loja de produtos de surfe. Assim, o empreendedor assumiu um **risco aceitável** de possíveis consequências pelo descumprimento das medidas de restrição de funcionamento de atividades não essenciais.

Carvalho: “Muitas coisas interessantes e desagradáveis aconteceram. Eu tinha que fugir da polícia, né? Mas mesmos assim, em relação ao negócio, ela funcionou da mesma forma. Eu criei um propósito para mim mesmo. Vou abrir a loja todos os dias, varrer, deixar limpo, como fosse uma forma de deixa-la viva. Quando não tinha o que fazer, eu ia pescar ou fugir da polícia para poder surfar.

Com o **conhecimento** do Carvalho em fazer publicações nas redes sociais, alguns amigos do Carvalho, que acompanhavam as suas postagens, foram surpreendidos com a situação do empreendimento “fechado” e com a sua indignação com as medidas de distanciamento social impostas. As mesmas postagens serviam também como um alerta para a sua **rede de**

relacionamento, como amigos e clientes, avisando-os que o Carvalho estava na ativa, com as “portas abertas” e atendendo os seus clientes. Não tardou para que os amigos clientes entrassem em contato com o Carvalho e fossem ao empreendimento de estilo de vida e comprassem seus produtos.

Carvalho: “Alguns donos de barcos, amigos meus, que tem apartamento no Guarujá viram as minhas postagens e me ligavam perguntado: Você está atendendo? Eu falava que sim, que estava atendendo e que precisava vender. Aí os caras vinham pra cá, entravam, eu fechava o portão e eu atendia eles normalmente. Interessante que a quantia que eles gastavam na loja era exatamente o que eu precisava para pagar o aluguel e a conta de luz. Eu vivi assim por vários meses, por milagre mesmo.”

Os custos fixos representam uma preocupação significativa para os empreendedores quando o negócio está proibido de operar e não há previsão de entrada de receita. Essa preocupação também afetou Carvalho e seu empreendimento. Como muitos empreendedores litorâneos, Carvalho mantinha uma reserva financeira para períodos de baixa temporada, uma ação de **causação**. No entanto, diante da incerteza sobre o retorno à normalidade na circulação de pessoas e no funcionamento dos estabelecimentos, essa reserva poderia não ser suficiente para enfrentar os desafios da pandemia.

Carvalho tinha uma relação próxima, de amizade, com o dono do terreno onde funciona o seu empreendimento. O dono, também tinha um empreendimento no Guarujá em que ele pagava aluguel, e o locador do imóvel não aceitou reduzir o valor do aluguel, o que gerou inúmeras dificuldades para o empreendedor, amigo de Carvalho, e que era proprietário do terreno onde se localiza o Shop Surf Saudável.

Depois de uma conversa entre Carvalho e seu amigo, o proprietário do terreno, este último, tocado pela situação financeira de Carvalho, sugeriu um desconto de 50% no valor do aluguel durante a pandemia. Além disso, ele tranquilizou Carvalho, assegurando-lhe que não precisava se preocupar caso não conseguisse cumprir esse compromisso imediatamente, oferecendo a flexibilidade de acertar as contas "quando fosse possível". A negociação do Carvalho com o amigo e proprietário, fez com que o amigo **assumisse compromissos** com o empreendimento, como também demonstra uma ação de **solidariedade e reciprocidade** entre eles.

Carvalho: “O dono do terreno é muito simpático, amigo meu de infância. Conversei com ele e ele me falou: ‘Ô meu, vamos fechar em 50% do valor do aluguel, que eu acho justo. Caso você não consiga me pagar nem os 50%, não se preocupe, você me paga quando puder’. Ele tinha uma loja aqui no Guarujá, e o cara que locava para ele não quis negociar um desconto no aluguel e ele teve que fechar. Eu podia ter fechado a loja se ele não entrasse nesse acordo comigo. Por mais que eu tinha uma reserva, essa reserva uma hora ia acabar, por que não tinha ninguém comprando, né?”

Uma parte do terreno do Shop Surf Saudável é dedicada à guarda de pranchas dos surfistas que não têm onde armazená-las nos apartamentos ou que não querem transportá-las pelas estradas quando não estão no Guarujá. Apesar de o nome usual ser guardaria, Carvalho chama esse espaço de Marina de Pranchas e, no início da pandemia, ele guardava neste espaço aproximadamente cem pranchas de seus clientes. Alguns desses clientes entraram em contato com Carvalho, propondo, em vez do pagamento mensal pela guarda das suas pranchas, o pagamento anual antecipado, uma nova demonstração de formação de uma rede de **solidariedade e reciprocidade**. A motivação desses clientes era ajudar Carvalho e seu empreendimento, uma forma solidária de garantir que o Shop Surf Saudável continuasse aberto. Essa forma de pagamento antecipado foi de grande ajuda para Carvalho nos primeiros meses da pandemia. O que era **infortúnio se tornou uma oportunidade** e fez como que o Carvalho oferecesse uma nova forma de pagamento para os seus clientes da marina de pranchas. O pagamento anual antecipado com desconto tornou-se uma nova opção de pagamento oferecida por Carvalho para os seus clientes de hospedagem de pranchas.

Carvalho: “Tem um pessoal que guarda as suas pranchas na marina, né? Eu tenho uma guardaria de prancha. Teve uma situação muito legal. Esses caras pagavam por mês para guardar a prancha e a maioria deles, que pagavam por mês começou a me pagar por um ano, pagar antecipado. Eu falava para eles: Pô, mas a loja não vai abrir! O Guarujá está fechado! Para eles isso não era um problema, eles queriam pagar por um ano para que eu continuasse aberto. Vendo a oportunidade disso, comecei a oferecer o pagamento anual para outros clientes também.

Eu sempre tive pessoas extraordinárias do meu lado, que fazem parte da minha comunidade, do espaço da loja e que ajudaram muito nesse período. Hoje sou muito grato à essas pessoas. Imagina, Guarujá fechado, praia

fechada e o pessoal começou a me pagar R\$ 1.000,00 antecipado por um ano de marina por prancha. Eu tenho mais de 100 pranchas lá. Não foram todos os clientes que anteciparam, mas uma boa galera fez isso, e isso me ajudou muito.”

O valor do estoque de produtos de surfe, como equipamentos, vestimentas e pranchas, da loja Shop Surf Saudável representava uma quantia considerável. Parte desses produtos foi recebida pouco antes das medidas de afastamento social e de restrição de funcionamento de estabelecimentos considerados não essenciais, e os pagamentos estavam programados para acontecer durante esse período.

Carvalho, conhecido por sua pontualidade nos pagamentos aos fornecedores antes da pandemia, sempre honrou seus compromissos, o que solidificou seu **relacionamento** com eles e reforçou sua credibilidade. Diante da preocupação com os valores devidos aos fornecedores, Carvalho tomou a iniciativa de entrar em contato com eles no início da pandemia, negociando e fazendo com que eles assumissem **compromissos com o empreendimento**, propondo a ideia de colocar as mercadorias em consignação.

A consignação comercial, uma modalidade de fornecimento de produtos, permite que o comprador pague somente pelas mercadorias vendidas, mantendo em estoque ou devolvendo os itens não vendidos, sem a necessidade de efetuar o pagamento aos fornecedores pelos produtos remanescentes. Essa abordagem proporciona uma solução financeira mais flexível durante períodos de incerteza, como a pandemia.

Carvalho: “Eu sempre fui aquela pessoa que vendia o produto e já pagava os fornecedores, antes mesmo das cobranças vencerem. Se eu já recebi, por que não vou pagar? E o que aconteceu? Gerou credibilidade para mim, então quando eu precisei na pandemia, meu relacionamento com os meus fornecedores estava super fortalecido e eles concordaram com a consignação na hora, não teve problema. Eles falavam: ‘Fica aí com os produtos, quando você voltar a gente faz a contagem e você me acerta.’ Hoje, mais de 70% dos meus produtos são consignados, então não tem estresse, né?”

O quadro 14 apresenta, sinteticamente os principais acontecimentos e fatores considerados como determinantes na superação da crise do caso EEV 3 de Carvalho com a

Shop Surf Saudável associados aos princípios da efetuação e, na sequência, apresenta-se o caso EEV 4.

Quadro 14: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV 3.

	PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO		PERCEPÇÕES DE CAMPO
Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	EEV3 - A	Aproveitamento da estrutura do empreendimento e uso de redes sociais para manter o contato com clientes e amigos.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	EEV3 - B	Manutenção do funcionamento do empreendimento mesmo diante das restrições, assumindo riscos calculados.
	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	EEV3 - C	Negociação de desconto no aluguel com o proprietário do terreno e negociação de consignação com fornecedores.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	EEV3 - D	Criação de pagamento anual antecipado com desconto para a guarda de pranchas, adaptando a forma de pagamento às circunstâncias e garantindo uma receita antecipada durante a pandemia.
	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	EEV3-E	Carvalho, se tornou mais ativo nas redes sociais, despertando o interesse de clientes e amigos. Também, o empreendedor abria a loja todos os dias e manteve as atividades mesmo com as portas fechadas e as medidas de distanciamento social.
Extensão dos princípios efetuais	Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	EEV3-Y	Persistência em abrir a loja todos os dias e manter as atividades mesmo com as portas fechadas e as medidas de distanciamento social.
	Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	EEV3-Z	Recebimento de apoio financeiro antecipado dos clientes da marina de pranchas e desconto no aluguel pelo proprietário do terreno.
Causação	Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	EEV3 - Q	Objetivo de manter o empreendimento ativo para pagar as despesas fixas.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.4 EEV 4 – O caso de Cristiano com a Albalaiá Turismo (Nomes fictícios)

Cristiano é um ilhabelense de 31 anos com raízes profundas fincadas na ilha. Sua família mora na ilha há gerações, em uma comunidade de pesca, testemunhando a evolução de Ilhabela ao longo dos séculos. Desde sua adolescência, Cristiano demonstrou uma afinidade natural com

o mar, envolvendo-se em atividades como surfe, esqui aquático e pesca. Essas paixões marinhas moldaram a sua **identidade** desde cedo, alimentando sua vontade de autonomia e conquistas.

Aos 15 anos, movido por uma busca de independência financeira, Cristiano ingressou no mercado de trabalho como vigia e posteriormente como barman. Seu pai, um pescador experiente com seu próprio barco de pesca e um empreendedor nativo, foi uma inspiração e influenciou os caminhos de Cristiano. Aos 18 anos, Cristiano obteve sua habilitação de arrais com o **conhecimento** adquirido em um curso particular e nos anos em que acompanhava seu pai nas pescarias, iniciando sua carreira como marinheiro particular.

Após obter sua habilitação, conheceu o Sr. Milton, um pescador que operava próximo às plataformas de petróleo. O convite para trabalhar no barco desse pescador de águas profundas foi um ponto de virada, proporcionando a Cristiano uma vasta experiência e **conhecimento** no cenário marítimo, barcos e de seus equipamentos de navegação.

Aos 20 anos, Cristiano casou-se e tornou-se pai pela primeira vez. Essa fase de sua vida não o impediu de continuar sua busca por crescimento, **conhecimento** e aprimoramento profissionais. Determinado a seguir os passos de seu pai, de seu tio e de seu irmão, todos empreendedores, Cristiano decidiu investir mais uma vez em seu **conhecimento**, obtendo a habilitação como capitão de embarcação.

Aos 26 anos, impulsionado por sua visão empreendedora, e por sua paixão pelo mar, Cristiano deu um passo corajoso e comprou seu próprio barco. Acionando a sua **rede de relacionamento**, com o apoio de seu tio, esse primeiro investimento foi o início de um empreendimento que hoje dá frutos. Atualmente, Cristiano é proprietário de um empreendimento de estilo de vida que funciona usando também recursos online, além de dois barcos que oferecem serviços de passeio pela Ilhabela.

Seu tino para os negócios é evidenciado pelo acionamento da sua **rede de relacionamento**, estabelecendo uma parceria, com um amigo que possui um ponto turístico na praia Saco da Capela, praia do litoral norte de Ilhabela. Esta colaboração refere-se à utilização do ponto turístico do amigo como ancoragem do seu barco próximo à praia do Saco da Capela e permite que Cristiano amplie ainda mais seu alcance, vendendo passeios não apenas de forma online, mas também pessoalmente, oferecendo os passeios de barco para os banhistas da praia. A história de Cristiano é de perseverança, alicerçado nas raízes familiares e **identidade**, na busca por **conhecimento** e na sua **rede de relacionamento**.

Dentre as dificuldades enfrentadas desde a criação do empreendimento, a pandemia da COVID-19 foi a crise mais recente enfrentada e superada por Cristiano. No quadro 15, apresentamos uma síntese da crise enfrentada pelo empreendimento de estilo de vida Albaláia

Turismo, como também os caminhos percorridos pelo empreendedor para a sua superação. No entanto, não abordamos no quadro problemas mais genéricos, como a disseminação do coronavírus ou as milhares de mortes ocorridas pelo seu contágio. No quadro 15, apresentamos problemas específicos do empreendimento de estilo de vida estudado.

Quadro 15: Efetuação na superação de crise do EEV4.

PROBLEMAS (ELEMENTOS DE CRISE ENFRENTADOS PELO EMPREENDIMENTO)	COMO OCORRERAM OS PROBLEMAS	COMO FORAM SUPERADOS	ASPECTOS DA EFETUAÇÃO USADOS
<p>Decretos municipais que restringiam o acesso de pessoas à Ilhabela em decorrência da epidemia do coronavírus.</p>	<p>Proibição do acesso à Ilhabela de pessoas que não eram residentes da ilha incluindo potenciais clientes do empreendimento de estilo de vida, que são os turistas.</p>	<p>*Diante da crise inesperada, o empreendedor optou por utilizar a reserva financeira do empreendimento como uma estratégia para, inicialmente, superar esse período difícil. A utilização da reserva financeira foi crucial para garantir a subsistência do empreendedor durante o período de ausência de turistas na ilha devido ao decreto municipal de restrição de acesso à ilha motivada pela epidemia do coronavírus.</p>	<p>* O empreendedor, antes da crise da COVID-19 estabeleceu como meta constituir uma reserva financeira durante as altas temporadas para enfrentar o período de baixa temporada, que coincidiu com o período inicial da pandemia. Assim, o empreendedor se empenhava em encontrar meios, para alcançar esse objetivo (causação).</p>
<p>Decretação da medida de afastamento social no estado de São Paulo restringindo atividades de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços considerados não essenciais.</p>	<p>Impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Albaláia Turismo.</p>	<p>*Exploração de uma nova oportunidade para gerar receita: oferecer traslado em contravenção de pessoas entre o continente e a ilha utilizando um de seus barcos. Com isso, o empreendedor assumiu os riscos de multas e autuações por parte dos agentes fiscalizadores, porém, mostrou-se uma estratégia eficaz na superação da crise, proporcionando uma fonte adicional de receita.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (os primeiros clientes eram pessoas próximas do empreendedor o que facilitou na divulgação do serviço). * Conhecimento (experiência em navegação e nos períodos de fluxo de turistas na ilha). *Perda aceitável (multas e ter equipamentos e barco apreendidos) * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (com o impedimento do funcionamento do empreendimento, o serviço de traslado tornou-se uma alternativa viável como fonte de recursos financeiros) * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a</p>

			<p>necessidade de um planejamento, como no caso de oferta de um novo tipo de serviço)</p> <p>* Persistência nutrida pela identidade (O empreendedor continuou empreendendo mesmo depois de ser proibido de fazê-lo)</p>
<p>Insegurança dos turistas em contratar serviços de passeios de barco apesar da retomada gradual das atividades tidas como não essenciais.</p>	<p>Apesar do retorno gradual das atividades consideradas não essenciais, as vendas dos passeios de barco da Albalia Turismo não acompanharam o mesmo ritmo, permanecendo abaixo do esperado.</p>	<p>*Realização de uma parceria com o amigo Jonathan, que possuía um ponto de turismo na praia do Saco da Capela, permitiu ao empreendedor Cristiano garantir um ponto fixo na praia para realizar suas vendas. Essa parceria proporcionou uma localização estratégica para o empreendimento, aumentando a visibilidade e o acesso aos clientes, o que contribuiu significativamente para a superação da crise ao impulsionar as vendas e gerar receita adicional.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente)</p> <p>*Rede de relacionamento (as novas parcerias foram formadas com amigos do empreendedor).</p> <p>* Conhecimento (experiência em turismo).</p> <p>*Perda aceitável (abriu mão de uma parte da receita do empreendimento para comissionar os novos parceiros do empreendimento)</p> <p>* Colcha de retalhos (os novos parceiros assumiram antecipadamente compromissos reais com o empreendimento)</p> <p>* Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (a dificuldade em conseguir clientes com a</p>

		<p>*A realização de uma parceria com o amigo Roni, que ficaria responsável pela parte comercial do empreendimento em troca de uma comissão, ajudou o empreendedor na superação da crise ao fortalecer a equipe e ampliar os esforços de vendas. A experiência de Roni na área comercial trouxe novas perspectivas e estratégias para aumentar as vendas e expandir o fluxo de clientes, o que impulsionou a receita e contribuiu para a estabilidade financeira do empreendimento durante o período de retomada gradual das atividades.</p>	<p>retomada gradual do funcionamento do estabelecimento fez com que o empreendedor realizasse parcerias frutíferas). * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de parcerias com amigos).</p>
--	--	---	---

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a análise do caso do Cristiano – Albaláia Turismo, foram realizadas entrevistas com Cristiano e seu colaborador Roni. Também foram analisados dados secundários oriundos da pesquisa no website do empreendimento, análise das redes sociais do empreendimento e do seu sócio, Junta Comercial do Estado de São Paulo na Receita Federal do Brasil e na Prefeitura Municipal de Ilhabela.

O mês de março de 2020 foi um período fora do comum para Cristiano. Habitado ao fluxo de turistas que pedem passeios de barco no início do ano, ele observou sua clientela diminuir gradualmente com as notícias da chegada do coronavírus ao Brasil e às proximidades de Ilhabela. Até que, em 19 de março de 2020, com a decretação das restrições de acesso dos turistas à ilha, Cristiano teve que paralisar completamente suas atividades.

Como a maioria dos empreendedores litorâneos, Cristiano, determinando um **objetivo prévio** de acúmulo de recursos financeiros e alcançando durante as altas temporadas, possuía uma reserva financeira para enfrentar o período de baixa temporada no litoral paulista. Inicialmente, ele acreditava que o isolamento social e as medidas de restrição de funcionamento de empreendimentos causado pela pandemia duraria apenas alguns meses. Com seu estilo de

vida típico de um nativo da ilha, Cristiano manteve-se tranquilo com suas economias nesse primeiro momento.

Cristiano: “Eu trabalho muito, sem folga nenhuma durante 4 meses. Não viajo, não faço nada, só para juntar um dinheiro para que eu possa me manter na baixa temporada.

Quando começou a pandemia, eu tinha um dinheiro guardado. Eu pensava que essa crise duraria no máximo um ano. Mas eu tinha um dinheiro guardado para segurar a onda e fiquei mais tranquilo. Fiquei tranquilo em relação ao dinheiro, mas preocupado como todo mundo. Eu pensei: meu pai é da comunidade isolada, a gente não precisa de muito para viver. Graças a Deus a gente mora aqui, não paga aluguel. E a gente é do mar, se estamos com fome, a gente vai pescar. Lá na comunidade você não gasta dinheiro.

Com o passar dos meses, a balsa entre Ilhabela e o continente continuava fechada. Apenas pessoas que residiam na ilha ou caminhões transportando produtos de primeira necessidade tinham permissão para entrar. Mesmo aquelas pessoas que possuíam casas em Ilhabela, mas moravam em outras cidades, não podiam acessar a ilha.

Em meio à incerteza sobre o retorno dos turistas e a reabertura gradual da ilha, Cristiano recebeu uma ligação de um amigo, parte da sua **rede de relacionamento**, que tinha uma casa em Ilhabela, mas não conseguia atravessar o canal de São Sebastião devido às restrições de acesso à ilha. Nessa conversa, ele percebeu que havia um fluxo de pessoas querendo entrar e sair da ilha, mas estavam impedidas pelas medidas restritivas em vigor. O transporte de pessoas entre o continente e a ilha parecia um negócio promissor durante esse período de restrição de circulação de pessoas. Assim, acionando a sua **identidade** como marinheiro e empreendedor, o seu **conhecimento** náutico e a sua **rede de relacionamento**, Cristiano começou a oferecer um novo serviço com sua embarcação: o traslado entre São Sebastião e Ilhabela.

Cristiano: “Eu tentei trabalhar algumas vezes durante a pandemia. Como a prefeitura proibiu a galera de entrar na cidade que não era morador, eu ia lá do outro lado buscar a galera que tem casa aqui mas não podia entrar pois não era morador. Só entrava quem era morador mesmo. Se tivesse casa aqui, mas não fosse morador, não entrava. Aí um amigo me ligou e disse que queria vir pra casa dele na ilha, se eu podia com a minha lancha buscar ele em São Sebastião. Fui buscar esse meu amigo para ganhar um dinheiro, já que eu estava parado. Ele foi me indicando para outros e

outros.. Estava tudo fechado e eu comecei a fazer o traslado para esse pessoal.”

Mesmo aproveitando a oportunidade de oferecer um novo serviço com sua **identidade, conhecimento e rede de relacionamento**, Cristiano sabia que não podia continuar empreendendo devido às medidas estaduais e municipais de restrição de fluxo de pessoas e de funcionamento de atividades consideradas não essenciais.

Ele ponderava sobre os riscos que esse novo serviço representava e **o que estava disposto a perder** caso fosse abordado pelas autoridades fiscalizadoras, mas continuou realizando os traslados, mesmo em contravenção.

Cristiano: “Eu meio que me arrisquei e media o risco. Tinha alguns fiscais que ficavam nas praias, e eles podiam me pegar. Mas eu media os riscos. Eu podia levar uma multa, mas eu sabia que primeiro eles iam conversar, porque além de eu ser da ilha os fiscais entendiam um pouco da situação nossa.

Mesmo com o afrouxamento das medidas de restrição de circulação de pessoas e o retorno gradual das atividades dos empreendimentos não essenciais, as vendas de passeios continuavam abaixo do esperado, o que gerava preocupação para Cristiano. Diante disso, ele buscou estabelecer parcerias e decidiu ter um ponto fixo na praia. Até então, ele captava clientes de forma online, por meio de uma página na internet, redes sociais e celular. Recebia contatos, combinava os passeios com os clientes e escolhia uma praia para o embarque e desembarque. Reconhecendo a vantagem de ter um ponto fixo na praia, onde poderia atrair grupos diferentes de turistas, frequentadores da praia, diariamente e realizar novos passeios pela ilha, Cristiano acionou a sua rede de relacionamento e contactou seu amigo Jonathan. Esse amigo já possuía um ponto de turismo na praia do Saco da Capela, oferecendo aluguel de barracas, pranchas e caiaques. Apesar do seu empreendimento ter autorização para realizar passeios com pequenas embarcações, Jonathan não tinha um barco. Assim, Cristiano buscou **parceria na auto seleção de partes interessadas, que assumiram compromissos** com o seu empreendimento. Curiosamente, Cristiano teve que passar pela crise para poder despertar para esse grande passo para o seu empreendimento, Essa parceria proporcionou uma localização estratégica para o empreendimento, aumentando a visibilidade e o acesso aos clientes, o que contribuiu significativamente para a superação da crise ao impulsionar as vendas e gerar receita adicional.

Cristiano: “Eu nunca tinha um ponto fixo, e sabia que isso seria uma alavanca para o meu empreendimento e o Jonathan sabia que seria um bom negócio para ele também, como realmente aconteceu. Falei com ele e ele me propôs deixar o meu barco no ponto dele e eu repasso uma comissão para ele das vendas que faço lá.”

À medida que os meses passavam e as medidas restritivas de circulação de pessoas eram flexibilizadas, com o retorno gradual do fluxo de turistas para Ilhabela, Cristiano percebia uma limitação na venda de seus passeios, apesar de ser um bom navegador e oferecer um excelente serviço. Durante esse período, Cristiano acionou a sua rede de relacionamento, entrando em contato com um amigo que residia em São Paulo, o qual estava em transição de carreira e buscava mudar seu estilo de vida. Esse amigo, formado em marketing e com experiência em outras empresas na área comercial, foi proposto por Cristiano para um período de teste trabalhando juntos. Cristiano cuidaria da manutenção e navegação dos barcos e o roteiro dos passeios e o seu amigo Roni seria o responsável pela parte comercial e de divulgação do empreendimento de estilo de vida, recebendo uma comissão por cada venda realizada. Novamente, uma nítida ação de **auto seleção de partes interessadas, realizando parcerias e assumindo compromissos** com o empreendimento. Se o período de teste fosse bem-sucedido e as vendas de passeios aumentassem, uma parceria seria estabelecida entre eles. A experiência de Roni na área comercial trouxe novas perspectivas e estratégias para aumentar as vendas e expandir o fluxo de clientes, o que impulsionou a receita e contribuiu para a estabilidade financeira do empreendimento durante o período de retomada gradual das atividades

Cristiano: “Eu precisava fazer alguma coisa para que o meu negócio desse certo. Só que eu tinha que navegar e tinha que vender. Aí fiquei naquela indecisão de contratar alguém para vendas ou não. Aí eu me lembrei do Roni. Sabia que ele era um bom vendedor, aí falei com ele e rolou a oportunidade dele trabalhar comigo. Falei para ele que traria ele para Ilhabela, e que faríamos uma experiência por 3 meses. Se ele me desse retorno, ele ficaria comigo no negócio, se não desse retorno, ele voltaria para a cidade dele. Eu fechei as comissões com ele, e foi dando certo.”

O quadro 16 apresenta, sinteticamente os principais acontecimentos e fatores considerados como determinantes na superação da crise do caso EEV 4 de Cristiano com a

Albalaiia Turismo associados aos princípios da efetuação e, na sequência, apresenta-se o caso EEV 5.

Quadro 16: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV 4.

	PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO		PERCEPÇÕES DE CAMPO
Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	EEV4 - A	Utilização de sua identidade como marinheiro e conhecimento náutico para iniciar o serviço de traslado entre São Sebastião e Ilhabela.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	EEV4 - B	Realização de traslados apesar das restrições, assumindo o risco de possíveis multas ou penalidades caso fosse abordado por agentes fiscalizadores.
	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	EEV4 - C	Parceria com Jonathan para ter um ponto fixo na praia, oferecendo comissões pelas vendas realizadas no ponto. Durante retorno gradual das atividades, o empreendedor firmou parceria com um vendedor para que ele realizasse as vendas dos passeios em troca de uma comissão.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	EEV4 - D	Identificação da demanda por traslado durante a pandemia e criação do serviço de transporte para quem possuía casa em Ilhabela. Essa atividade acabou se tornando um novo serviço permanente do seu empreendimento.
	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	EEV4-E	O empreendedor mantinha uma reserva financeira para superar os períodos de baixa temporada. Com a impossibilidade de pessoas que não eram residentes entrarem na Ilhabela, o empreendedor começou a fazer a travessia entre o continente e a ilha com a sua lancha. Durante retorno gradual das atividades, o empreendedor firmou parceria com um vendedor para que ele realizasse as vendas dos passeios em troca de uma comissão. O empreendedor firmou parceria com um outro empreendedor que tinha um ponto na praia e podia ancorar um barco de pequeno porte pagando uma comissão para os passeios que fosse vendidos em seu ponto de atendimento
Extensão dos princípios efetuais	Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	EEV4-Y	Início das atividades de traslado e adaptação às circunstâncias, mesmo enfrentando restrições e riscos.
	Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	EEV4-Z	Apoio da rede de amigos e clientes que procuraram seus serviços, bem como a parceria com Jonathan e Roni para fortalecer o empreendimento na superação da crise.
Causação	Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	EEV4 - Q	Foco em manter o negócio viável e gerar receita durante no período de crise.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.5 EEV 5 – O caso de Gustavo com a Surf forever (Nomes fictícios)

Gustavo, um homem de 47 anos é nascido e criado no Guarujá, tendo toda a sua vida registrada na praia de Pernambuco. Ele gosta de dizer que "nasceu com o pé na areia", uma expressão que reflete a sua **identidade** e a sua conexão com a praia desde sempre. Seus pais, eram do interior de São Paulo, mudaram-se para o Guarujá logo após o casamento, onde viram na cidade uma oportunidade melhor de vida, trabalhando como caseiros em uma casa à beira-mar.

Apesar de um incidente de afogamento aos 4 anos, que deixou seus pais traumatizados com a ideia de vê-lo na água, Gustavo manteve em segredo seu amor pelo mar e sua admiração pelos surfistas da praia de Pernambuco. O fascínio de Gustavo pelo surfe se intensificou na adolescência, quando um amigo de rua ganhou uma prancha do pai e, compartilhando-a com Gustavo, eles iam surfar juntos, escondidos dos pais de Gustavo. Aos 14 anos, Gustavo começou a trabalhar como empacotador em um mercado local, onde expandiu a sua **rede de relacionamento** com colegas que também eram apaixonados pelo surfe e que compartilhavam suas pranchas com ele. Aos poucos, Gustavo ia expandindo o seu **conhecimento** sobre o mar e o surfe.

A virada na vida de Gustavo veio aos 17 anos, quando seu chefe, reconhecendo seu esforço e paixão pelo mar e pelas pranchas de surfe, ajudou-o a comprar sua primeira prancha. No ano seguinte, aos 18 anos, Gustavo tornou-se pai pela primeira vez, trazendo uma nova dimensão à sua vida. Durante um período, Gustavo realizava serviços de jardinagem nas casas da praia de Pernambuco, e posteriormente começou a trabalhar em uma fábrica de pranchas de surfe, mergulhando ainda mais fundo em sua paixão.

Aos 21 anos, o que antes parecia impensável tornou-se factível. Gustavo frequentemente levava seu filho pequeno para a praia, tentando ensinar-lhe as primeiras técnicas de surfe dentro d'água. Em uma dessas idas ao mar, com seu filho de três anos, Gustavo observou dois adolescentes enfrentando ondas turbulentas com suas pranchas. Ficou claro para Gustavo que os garotos não sabiam surfar e não tinham consciência do perigo que corriam ao nadarem cada vez mais para o fundo. Com um grito forte, Gustavo, observado de longe pelo pai dos adolescentes, alertou-os do perigo iminente que enfrentavam.

Sua intervenção levou a uma amizade improvável com o pai dos adolescentes, que acabou ajudando Gustavo a realizar seu sonho. Com o seu pouco **conhecimento** em empreendedorismo e surfe, acionando a sua **rede de relacionamento** e a sua **identidade** como caçara e surfista, Gustavo, com o apoio do pai dos adolescentes da praia, abriu uma escola de surfe. Os dois

filhos desse novo amigo foram os primeiros alunos de Gustavo, solidificando o início de uma jornada que transformaria vidas e consolidaria Gustavo como um mentor no mundo do surfe.

Como Gustavo vinha de uma família humilde e passou por diversos obstáculos até conseguir a sua primeira prancha de surfe, iniciou um projeto social para ensinar crianças e adolescentes de comunidades próximas à praia de Pernambuco a surfar. Esse projeto ganhou visibilidade e expandiu a sua **rede de relacionamento**, aproximando o Gustavo e a sua escola de surfe de fabricantes de pranchas e marcas de surfe. Essa aproximação gerou frutos e patrocínios que colaboraram com a estrutura e novos equipamentos para a escola Surfforever.

Dentre as dificuldades enfrentadas desde a criação do empreendimento, a pandemia da COVID-19 foi a crise mais recente enfrentada e superada por Gustavo. No quadro 17, apresentamos uma síntese da crise enfrentada pelo empreendimento de estilo de vida Surfforever, como também os caminhos percorridos pelo empreendedor para a sua superação. No entanto, não abordamos no quadro problemas mais genéricos, como a disseminação do coronavírus ou as milhares de mortes ocorridas pelo seu contágio. No quadro 17, apresentamos problemas específicos do empreendimento de estilo de vida estudado.

Quadro 17: Efetuação na superação de crise do EEV5.

PROBLEMAS (ELEMENTOS DE CRISE ENFRENTADOS PELO EMPREENDIMENTO)	COMO OCORRERAM OS PROBLEMAS	COMO FORAM SUPERADOS	ASPECTOS DA EFETUAÇÃO USADOS
<p>Decretos municipais que restringiam o acesso de pessoas ao Guarujá em decorrência da epidemia do coronavírus.</p>	<p>Proibição do acesso ao Guarujá de pessoas que não tinham residência na cidade, incluindo seus alunos de final de semana.</p>	<p>* Diante da crise inesperada, o empreendedor recorreu ao auxílio emergencial, um programa do Governo Federal destinado a garantir uma renda mínima aos brasileiros em situação de vulnerabilidade devido à pandemia da COVID-19. Esse auxílio ajudou o empreendedor a superar os desafios iniciais impostos pela pandemia.</p>	<p>* O empreendedor, no início da pandemia da COVID-19 estabeleceu como meta acessar recursos que garantiria a sua subsistência e buscou meios para alcançá-lo (causação).</p>

<p>Decretação da medida de afastamento social no estado de São Paulo restringindo atividades de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços considerados não essenciais.</p>	<p>-Impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Surfforever.</p>	<p>*Munido dos seus meios efetuais, o empreendedor percebeu uma oportunidade ao notar o abandono dos jardins das casas de veraneio no Guarujá. Devido ao distanciamento social, muitos proprietários não estavam realizando a manutenção de seus jardins. Assim, o empreendedor decidiu iniciar um novo negócio de jardinagem, abordando esses proprietários e oferecendo seus serviços. Esse novo empreendimento garantiu recursos tanto para o negócio quanto para o empreendedor, ajudando-o a superar a crise da COVID-19.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (os primeiros clientes eram conhecidos dos seus pais). * Conhecimento (experiência em jardinagem). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (com o impedimento do funcionamento do empreendimento, o serviço de jardinagem tornou-se uma alternativa viável como fonte de recursos financeiros). * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de oferta de um novo tipo de serviço). * Persistência nutrida pela identidade (continuar empreendendo mesmo depois de ser proibido de empreender na sua escola de surfe).</p>
		<p>* Durante o período de distanciamento social e, alguns alunos da escola de surfe optaram por pagar antecipadamente pelas aulas agendadas e que não estavam sendo ministradas. Essa atitude colaborativa e teve como objetivo contribuir para a continuidade da escola de surfe durante esse período turbulento e de incertezas. A continuidade do pagamento das aulas forneceu ao empreendedor um fluxo de caixa, permitindo cobrir despesas e manter o funcionamento da escola. Esse gesto de solidariedade e apoio dos alunos ajudou o empreendedor e reforçou o vínculo entre o empreendimento e seus alunos.</p>	<p>*Rede de relacionamento (a amizade com alguns alunos da escola de surfe, fez com que esses alunos-amigos piassem o empreendedor ao continuar pagando pelas aulas que não estavam sendo ministradas devido às medidas de restrição de circulação de pessoas e de funcionamento de estabelecimentos não essenciais). * Rede de reciprocidade e solidariedade (a solidariedade e apoio financeiro imediato por parte de alguns alunos-amigos proporcionou ao empreendedor o fluxo de caixa necessário para cobrir despesas operacionais e manter a escola funcionando).</p>

		<p>* Utilizando seu conhecimento em redes sociais, o empreendedor iniciou uma estratégia de publicações para destacar o seu <i>lifestyle</i> e a sua escola de surfe. A resposta veio ao entrar em contato com o empreendedor duas pessoas que, ao verem suas publicações, entraram em contato com o empreendedor contratando as suas aulas. Essas publicações não apenas proporcionou a continuidade das aulas durante o período em que o empreendedor estava proibido de abrir a sua escola de surfe, mas também estimulou o empreendedor a continuar empreendendo e acionar a sua rede de relacionamento para contratar as suas aulas. A identidade, o conhecimento e a rede de relacionamento são meios eficazes para a superação de uma crise.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente permitiu encontrar caminhos para a superação da crise). *Conhecimento (ao utilizar as redes sociais de forma eficaz, o empreendedor conseguiu aumentar a visibilidade do seu empreendimento, conectar-se com alunos e engajar a comunidade). *Rede de relacionamento (os alunos voltaram a contratar as aulas, oferecendo suporte financeiro imediato ao empreendimento). * Perda aceitável (o empreendedor entendeu que as possíveis consequências financeiras e legais eram um risco aceitável diante da necessidade de gerar receita e manter o empreendimento funcionando). * Controle não preditivo (ao invés de prever o futuro e planejar, o empreendedor se dedicou em controlar o que foi possível no presente). * Persistência nutrida pela identidade (o empreendedor continuou empreendendo mesmo diante das restrições que impediam a continuidade das operações).</p>
--	--	---	---

<p>Falta de recursos financeiros para o cumprimento de obrigações do empreendimento e do empreendedor.</p>	<p>Com a falta de alunos e o impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Surfforever o empreendedor viu a sua única fonte de recursos fechar temporariamente.</p>	<p>* Exploração de uma nova oportunidade para gerar receita: oferecer hospedagem em sua própria casa para os seus alunos que contratassem as suas aulas. Com isso, o empreendedor assumiu os riscos de multas e autuações por parte dos agentes fiscalizadores, porém, mostrou-se uma estratégia eficaz na superação da crise, proporcionando uma fonte adicional de receita.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (os primeiros hóspedes eram seus alunos). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (com o impedimento do funcionamento do empreendimento, o serviço de hospedagem tornou-se uma alternativa viável como fonte de recursos financeiros) * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de oferta de um novo tipo de serviço) * Persistência nutrida pela identidade (O empreendedor continuou empreendendo mesmo depois de ser proibido de fazê-lo).</p>
		<p>* A distribuição do alvará de funcionamento da escola de surfe e a indicação de caminhos não fiscalizados para acessar o Guarujá permitiram que os alunos continuassem contratando as aulas. Essa estratégia ajudou o empreendedor e seu empreendimento a superar a crise da COVID-19.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (os alunos já tinham aulas antes da pandemia, o que facilitou na divulgação do serviço). * Conhecimento (experiência na ministração de aulas e nos caminhos não fiscalizados de acesso à cidade). *Perda aceitável (multas e ter equipamentos apreendidos) * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de indicar novos caminhos de</p>

		<p>* A remoção das grades que impediam o acesso à orla da praia, para que as aulas pudessem continuar sendo ministradas, ajudou o empreendedor e seu negócio a superar a crise da COVID-19, mesmo com os riscos e possíveis punições envolvidos.</p>	<p>acesso à cidade e a distribuição do alvará de funcionamento do empreendimento) * Persistência nutrida pela identidade (O empreendedor continuou empreendendo, rompendo barreiras e obstáculos, mesmo proibido empreender)</p>
--	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a análise do caso do Gustavo - Surfforever, foram realizadas entrevistas com o Gustavo e seu cliente Raphael. Também foram analisados dados secundários oriundos da pesquisa pelo website do empreendimento, análise das redes sociais do empreendimento e do seu sócio, dados públicos levantados na Junta Comercial do Estado de São Paulo, Receita Federal do Brasil e na Prefeitura Municipal do Guarujá.

Na segunda quinzena do mês de março de 2020, os gestores públicos das cidades da Baixada Santista perceberam que o estado de São Paulo era o epicentro da COVID-19 no Brasil, com uma curva de crescimento de contágio maior do que a registrada na Itália. Após uma reunião do Conselho de Desenvolvimento da Baixada Santista (Condesb), foi determinada uma série de restrições no litoral sul do estado de São Paulo, incluindo a cidade do Guarujá. Entre as restrições estavam a proibição total de acesso à faixa de areia das praias e a suspensão das atividades de pousadas, hotéis e estabelecimentos similares no Guarujá e demais cidades do litoral sul do estado de São Paulo.

Nesse período, Gustavo viu-se proibido de montar a sua barraca-escola na praia de Pernambuco. Além disso, Gustavo presenciou o desaparecimento de seus alunos, que, na sua maioria, eram moradores da Grande São Paulo.

Gustavo: “Na pandemia as praias foram fechadas. Aqui no Guarujá não podia mais surfar. Era complicado trabalhar. Não vinha ninguém pra praia, nem meus alunos. Tinha tanto policial aqui e por ordem do sistema, fiquei impedido de trabalhar.”

No primeiro momento, Gustavo determinou um **objetivo**, que era manter uma fonte de renda para a sua subsistência e buscou meios para atingi-lo. Buscou no governo federal o Auxílio Emergencial. Esse auxílio foi uma medida emergencial criada pelo Governo Federal para garantir uma renda mínima aos brasileiros em situação de vulnerabilidade devido à pandemia da COVID-19 e auxiliou o empreendedor a superar os primeiros percalços decorrentes da pandemia.

Gustavo: “Na época recebi também o auxílio do governo federal, eram uns seiscentos reais na época.

As restrições ao trabalho e à circulação de pessoas no início da pandemia, que inicialmente seriam de alguns dias, foram se prolongando. Nesse período, alguns alunos de Gustavo, mesmo não tendo aulas de surfe, entraram em contato com ele sugerindo a continuidade de um pagamento mensal. Intitulado por Gustavo como uma “corrente do bem” de alguns alunos, esses valores, segundo Gustavo, tinham o propósito de uma colaborar para que ele pudesse arcar com as suas despesas sem comprometer a continuidade da escola de surfe. Uma verdadeira **rede de solidariedade e reciprocidade** visando o bem estar do empreendedor e a existência do seu empreendimento de estilo de vida.

Gustavo: “Quando as coisas começaram a não voltar, as restrições para as praias continuaram, eu recebi uma ligação de um aluno meu, perguntando como estava a minha situação e a situação da escola e dizendo que tinha entrado em contato com outros alunos e que eles queriam continuar pagando um valor pelas aulas que eu não daria. Foi como se fosse uma corrente do bem dos meus alunos. Foram seis alunos que se juntaram e cada um depositava duzentos reais por mês.”

Apesar da corrente do bem dos seus alunos e do auxílio emergencial concedido pelo governo federal, Gustavo decidiu empreender temporariamente com base no **conhecimento** que já possuía sobre jardinagem, a sua **identidade** como empreendedor e a sua **rede de**

relacionamento próxima, que eram os seus pais. Durante o período de restrição de circulação de pessoas e proibição de funcionamento de empreendimentos não essenciais, Gustavo percebeu que muitas casas na região da praia de Pernambuco tinham seus jardins e plantas praticamente abandonados, assim como as próprias residências. Nesse momento, Gustavo, com a ajuda de seus pais, que são caseiros em uma casa na praia de Pernambuco, começou a oferecer serviços de jardinagem. Dessa forma, iniciou um novo empreendimento temporário, vinculado ao seu estilo de vida, e que durou alguns meses durante o período agudo da crise da COVID-19.

Gustavo: “Passou um tempo e eu decidi trabalhar de novo com jardinagem. Fale com os meus pais e eles me indicaram para a casa que eles trabalhavam e para outras lá perto. Teve um jardim que eu peguei e reformei todo ele. Era quinhentos reais em um, quinhentos reais em outro. A jardinagem me ajudou durante a pandemia, agora eu parei e voltei só para as aulas.”

Com o impedimento da entrada de turistas na cidade do Guarujá e o bloqueio do acesso à praia, Gustavo usou o seu **conhecimento** em redes sociais para continuar publicando fotos e informações sobre o seu empreendimento. Nesse período, Eduardo foi contatado por duas pessoas que viram as postagens nas suas redes sociais e nas rede sociais da escola Surf forever. Essas duas pessoas pesquisaram sobre a escola e, segundo Gustavo, "se apaixonaram pelo meu projeto".

Durante uma conversa com essas duas pessoas, Gustavo descobriu que havia alguns acessos para o Guarujá por Bertiooga que não estavam sendo policiados. Pessoas não residentes no Guarujá conseguiam entrar e sair da cidade por esses caminhos. Essas duas pessoas se tornaram seus alunos e, mesmo com as medidas de distanciamento social em vigor, Gustavo retomou suas aulas de surfe como uma forma de **resistência nutrida pela sua identidade**. Ele avaliou os riscos de continuar empreendendo durante o período de afastamento social, considerando o que **estava disposto a perder**, e decidiu seguir em frente com suas atividades.

Gustavo: “No Guarujá a gente não podia surfar, todas as praias fecharam. Mas nessa época, acabei trabalhando na ilegalidade mesmo. Apareceram dois alunos, que também se apaixonaram pelo meu projeto. Eles me acharam pelo instagram e pesquisaram no Google, viram as minhas avaliações, a minha forma de surfar e falaram: quero treinar contigo e

pronto. Eles me falaram de um caminho por Bertioga e que entrariam por lá. Eles me ajudaram muito, marcando aulas direto comigo.

Observando o esforço que esses dois novos alunos que viajavam com frequência para o Guarujá apenas para algumas horas de aula de surfe, Gustavo, que vivia sozinho em uma casa com quatro quartos, ofereceu-lhes hospedagem. Isso não apenas criou uma nova fonte de renda para ele e inaugurou um novo tipo de serviço (a hospedagem), como também permitiu que os alunos contratassem mais aulas de surfe. Ao dedicar atenção ao que Gustavo abriria mão, ou **estava disposto a perder** (nesse caso, a intimidade do seu lar e parte do espaço da sua casa), o tempo envolvido em planos estratégicos foi diminuído ou até mesmo inexistente.

Gustavo: “Esses alunos começaram a frequentar mais o Guarujá. Entravam pelos atalhos de Bertioga, faziam a aula de surfe e voltavam. Um dia cheguei pra eles e perguntei se eles não queriam ficar na minha casa. Eles toparam. Eles começaram a locar sempre a minha casa e marcar aulas de surfe. Hoje, tem uma galera que fica aqui em casa, alugam os quartos e fecham as aulas de surfe.

Sabendo do acesso ao Guarujá por Bertioga, Gustavo começou a contatar seus alunos, informando-os sobre a rota e oferecendo a continuidade das aulas de surfe. Mesmo ciente das dificuldades para manter seu empreendimento e das restrições ao acesso e circulação de pessoas no Guarujá, Gustavo, em uma ação de **controle não preditivo**, buscando soluções fazendo uso dos seus meios efetuais e recursos ao seu alcance, fornecia a seus alunos uma cópia do alvará de funcionamento da sua escola, para que apresentassem caso fossem barrados pela fiscalização ou pela polícia.

Gustavo: “Esse período da pandemia foi complicado. Eu ligava para os meus alunos, falava sobre o acesso por Bertioga e mandava eles entrarem por lá. Distribuía para eles uma cópia do meu alvará de funcionamento e se desse problema, se fossem parados, eu dizia para falarem que iam fazer uma aula com o professor Gustavo do Pernambuco, e que já iam embora. As barreiras do Guarujá funcionaram muitas vezes, mas todos os meus alunos conseguiam passar por Bertioga.

Durante o período em que as medidas de distanciamento social e restrição de funcionamento de estabelecimentos não essenciais estavam em vigor, a prefeitura do Guarujá instalou grades ao longo de toda a orla, simbolizando o fechamento das praias e a proibição de seu uso pela população. No entanto, essa ação não impediu Gustavo de continuar ministrando suas aulas. Em um ato de **persistência nutrida pela sua identidade**, Gustavo chegou ao ponto de remover as grades da praia para continuar empreendendo e ministrando as suas aulas e, eventualmente, negociar com policiais e fiscais para recuperar as pranchas de alguns de seus alunos que haviam sido apreendidas.

Gustavo: “A praia de Pernambuco demorou pra ser gradeada, mas eles gradearam tudo. Eu chegava para dar as aulas às seis da manhã e às oito e meia já saía correndo do mar para não ser pego. Era assim: eu tirava as grades da praia e entrava no mar com os meus alunos e dava o horário, tínhamos que sair explodidos. Teve prancha de aluno meu que foi apreendida. Fui lá, peguei e saía correndo da polícia com a prancha na mão.”

O quadro 18 apresenta, sinteticamente os principais acontecimentos e fatores considerados como determinantes na superação da crise do caso EEV 5 de Gustavo com a Surf forever associados aos princípios da efetuação e, na sequência, apresenta-se o caso EEV 6.

Quadro 18: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV5

	PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO		PERCEPÇÕES DE CAMPO
Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	EEV5 - A	Utilização do conhecimento em jardinagem e da rede de relacionamento (pais) para oferecer serviços de jardinagem durante a pandemia. Durante o período de restrição de acesso às pessoas não residentes ao Guarujá, o empreendedor começou a alugar os quartos da sua casa para os seus alunos se hospedarem.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	EEV5 - B	Avaliação dos riscos de continuar dando aulas de surfe durante as restrições e decisão de prosseguir mesmo com o risco de penalidades.
	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	EEV5 - C	Parceria com os alunos para receber pagamentos mensais durante a suspensão das aulas e hospedagem dos alunos em sua casa.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	EEV5 - D	Identificação da oportunidade de jardinagem durante o período de restrições e oferecimento de serviços para casas na região. Com a restrição de circulação de pessoas e acesso aos não residentes ao Guarujá, o empreendedor começou a alugar os quartos da sua casa para hospedar os seus alunos.

	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	EEV5-E	O empreendedor distribuía uma cópia do seu alvará de funcionamento aos seus alunos para que, caso eles fossem abordados nas barreiras de fiscalização, eles pudessem entrar na cidade. Eduardo indicava novos caminhos para a entrada dos seus alunos na cidade do Guarujá para que tivessem aulas de surfe. O empreendedor começou a alugar os quartos da sua casas para hospedar os seus alunos.
Extensão dos princípios efetuais	Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	EEV5-Y	Continuação das aulas de surfe removendo grades da praia e negociando com policiais para recuperar pranchas apreendidas.
	Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	EEV5-Z	Apoio dos alunos que continuaram pagando mensalidades formando uma rede de solidariedade para ajudar Gustavo a manter seu empreendimento durante a crise.
Causação	Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	EEV5-Q	Acesso aos programas governamentais de auxílio, garantindo uma renda durante o período de restrição de atividades não essenciais e circulação de pessoas.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.6 EEV 6 – O caso de Breno com o Tipo Ilha (Nomes fictícios)

Breno, natural de São Paulo, um empreendedor de estilo de vida de 39 anos, cuja jornada de vida é admirável. Nascido e criado na cidade de São Paulo, aos 18 anos ele iniciou o curso universitário em propaganda e marketing. No fim da universidade, Breno encontrou não apenas **conhecimento**, mas também o amor de sua vida, Thais, caloura do curso de moda. Após a formatura, o casamento. Nesse momento, o casal decidiu construir sua vida em Barueri, próximo à residência dos pais de Thais, localizada em Alphaville.

Breno e a sua **identidade** como empreendedor nato, fundou uma bem-sucedida empresa de fornecimento de máquinas e equipamentos para a construção civil em Barueri, tornando-se um líder de negócios respeitado, com uma equipe de mais de 50 funcionários. Enquanto Breno focava em seu empreendimento, Thais mergulhava no mundo da moda, ajudando na confecção de sua mãe.

A ligação do casal com Ilhabela sempre foi especial. Tanto Breno quanto Thaís, já frequentavam a ilha desde a infância. Breno se hospedava com a família e na juventude com amigos em pequenas pousadas na ilha. Thaís sempre ficou na casa dos pais, proprietários de uma casa na ilha há mais de 40 anos. Desde os tempos de namoro, Breno começou a frequentar

com assiduidade a casa dos pais de Thais na ilha, onde Breno aumentou a sua paixão e sua **identidade** como velejador e o seu **conhecimento** devido a exploração das trilhas com a sua moto. A expansão da sua **identidade** como empreendedor e velejador e o seu **conhecimento** sobre o turismo da Ilhabela, seus caminhos e trilhas foram fundamentais para moldar o rumo de suas vidas.

A mudança radical ocorreu quando, buscando um significado para sua vida, Breno decidiu encerrar sua empresa em Barueri, vendendo equipamentos, dispensando funcionários e liquidando os veículos corporativos. Breno, Thais e a pequena filha do casal decidiram mudar de cidade. O destino escolhido foi Ilhabela, onde o casal não precisava de muito para começar. Breno investiu os recursos da venda, a sua **identidade** empreendedora, o seu **conhecimento** no turismo da Ilhabela e a sua **rede de relacionamento** (no caso, o seu sogro), para começar um novo empreendimento.

Com os recursos da venda de um caminhão remanescente da antiga empresa, Breno adquiriu um Jipe na própria Ilhabela e o adaptou para trilhas, dando origem ao empreendimento de estilo de vida chamado Tipo Ilha. Inicialmente, com apenas um veículo e a **identidade**, o **conhecimento** e a **rede de relacionamento** do empreendedor, a empresa oferecia passeios emocionantes pelas trilhas da Ilhabela para grupos de turistas, proporcionando uma experiência inesquecível.

A mudança de Breno não apenas transformou sua vida e da sua família, mas também criou um empreendimento de estilo de vida que reflete a sua face empreendedora, a sua **identidade** e o seu amor antigo pela natureza. Hoje, a Tipo Ilha fornece serviços tanto por terra quanto pelo mar. Sua estrutura conta com duas caminhonetes para as trilhas da ilha e uma lancha. Para chegar nas praias mais remotas e belas da Ilhabela, a Tipo Ilha oferece algumas opções para os seus clientes, podendo chegar nessas praias por barco, por terra ou de forma mista, onde os clientes chegam nas praias por trilha e retornam para o centro de lancha.

A busca de Breno por um novo significado da vida, por um novo propósito desaguou em uma das ilhas mais paradisíacas do Brasil. Desaguou em um empreendimento de estilo de vida cheio de aventuras pelas lindas trilhas da ilha e a oportunidade de vivenciar um *lifestyle* único, conectado permanentemente com a natureza.

Dentre as dificuldades enfrentadas desde a criação do empreendimento, a pandemia da COVID-19 foi a crise mais recente enfrentada e superada por Breno. No quadro 19, apresentamos uma síntese da crise enfrentada pelo empreendimento de estilo de vida Tipo de Ilha, como também os caminhos percorridos pelo empreendedor para a sua superação. No entanto, não abordamos no quadro problemas mais genéricos, como a disseminação do

coronavírus ou as milhares de mortes ocorridas pelo seu contágio. No quadro 19, apresentamos problemas específicos do empreendimento de estilo de vida estudado.

Quadro 19: Efetuação na superação de crise do EEV6.

PROBLEMAS (ELEMENTOS DE CRISE ENFRENTADOS PELO EMPREENDIMENTO)	COMO OCORRERAM OS PROBLEMAS	COMO FORAM SUPERADOS	ASPECTOS DA EFETUAÇÃO USADOS
<p>Decretos municipais que restringiam o acesso de pessoas à Ilhabela em decorrência da epidemia do coronavírus.</p>	<p>Proibição do acesso à Ilhabela de pessoas que não eram residentes da ilha incluindo potenciais clientes do empreendimento de estilo de vida, que são os turistas.</p>	<p>*Diante da crise inesperada, o empreendedor recorreu ao auxílio emergencial, um programa do Governo Federal destinado a garantir uma renda mínima aos brasileiros em situação de vulnerabilidade devido à pandemia da COVID-19. O empreendedor também conseguiu de uma associação cestas básicas/ Esses auxílios ajudaram o empreendedor a superar os desafios iniciais impostos pela pandemia.</p>	<p>*O empreendedor, no início da pandemia da COVID-19 estabeleceu como meta acessar recursos que garantiria a sua subsistência e buscou meios para alcançá-lo (causação).</p>
<p>Decretação da medida de afastamento social no estado de São Paulo restringindo atividades de estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços considerados não essenciais.</p>	<p>Impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Tipo da Ilha.</p>	<p>* Munido dos seus meios efetuais, o empreendedor começou a realizar a manutenção do único veículo do empreendimento utilizando a solda. Com a sua aptidão com solda, o empreendedor começou a fabricar pequenos móveis com barras de ferro e madeira para a sua casa. Entendendo que poderia ser uma maneira de conseguir recursos financeiros, o empreendedor começou a oferecer seus pequenos móveis para a sua rede de relacionamento.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (os seus clientes seriam familiares e amigos). * Conhecimento (em solda e fabricação de pequenos móveis). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (com a sua aptidão com solda o empreendedor iniciou a fabricação de pequenos móveis). * Controle não preditivo (conforme os empreendedores vivenciavam a crise eles encontraram soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, adquirindo um novo barco para ofertar novos serviços).</p>

		<p>*A colaboração e o compromisso de uma pessoa da sua rede de relacionamento foram fundamentais para que o empreendedor vendesse seu veículo antigo e adquirisse um mais novo, que demandava menos manutenção e reparos. Este amigo intermediou a negociação, garantindo um bom preço na compra do novo veículo. A troca para um veículo mais confiável e eficiente reduziu significativamente os custos de manutenção e aumentou a disponibilidade do empreendedor para oferecer mais serviços. Essa melhoria contribuiu para a superação da crise do empreendimento, permitindo maior foco nas operações e melhor atendimento aos clientes.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (um amigo se propôs a intermediar a compra do novo veículo). * Conhecimento (experiência em turismo). * Colcha de retalhos (compra de um novo veículo contando com o compromisso antecipado do seu amigo para negociar a sua compra). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (com o impedimento do funcionamento do empreendimento, o empreendedor conseguiu o tempo necessário para realizar a venda do veículo antigo e a compra de um novo veículo). * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de vender e comprar um novo veículo contando com a intermediação de um amigo).</p>
--	--	--	--

<p>Falta de recursos financeiros para o cumprimento de obrigações do empreendimento e do empreendedor.</p>	<p>Com a falta de turistas e o impedimento do funcionamento do empreendimento de estilo de vida Tipo da Ilha o empreendedor viu a sua única fonte de recursos fechar temporariamente.</p>	<p>*Utilizando essas o conhecimento em solda e a sua rede de relacionamento, Breno conversou com um amigo e juntos construíram uma gaiola que instalaram na caçamba do novo veículo. Essa adaptação permitiu ao empreendedor uma economia financeira considerável, permitindo que os recursos do empreendimento fossem direcionados a outras necessidades, ajudando a superar os desafios impostos pela crise.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (um amigo ajudou o empreendedor na confecção da gaiola para o novo veículo). * Colcha de retalhos (fabricação de uma gaiola para o novo veículo contando com o compromisso antecipado do seu amigo). * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de oferta de um novo tipo de serviço).</p>
		<p>* A mudança de residência do empreendedor para um local melhor localizado, onde ele pudesse abrir um ponto físico para atender os turistas, desempenhou um papel relevante na superação da crise do empreendimento. Essa decisão foi motivada pela busca por uma maior visibilidade e acessibilidade para o empreendimento. Ao estar mais próximo das áreas de maior fluxo de turistas, o empreendedor pôde ampliar sua base de clientes e aumentar as oportunidades do empreendimento.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (o empreendedor contou com o apoio da sua esposa e do seu sogro, proprietário da antiga residência). * Colcha de retalhos (o proprietário contou com o compromisso antecipado do seu sogro). * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de oferta de um novo tipo de serviço).</p>

		<p>*A aquisição de um segundo veículo para o empreendimento, com os recursos da venda de um veículo de uso particular da família. Ao tomar essa decisão, o empreendedor estava disposto a sacrificar parte do conforto pessoal em prol do sucesso do negócio. O novo veículo foi adquirido para atender à crescente demanda de turistas que preferiam passeios exclusivos, sem compartilhar o espaço com pessoas desconhecidas. Assim, o empreendedor conseguiria expandir a sua base de clientes, contribuindo na superação da crise.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente) *Rede de relacionamento (o empreendedor contou com o apoio da esposa, dona do veículo). * Conhecimento (experiência em turismo). *Perda aceitável (o empreendedor sacrificou parte do conforto pessoal em prol do sucesso do empreendimento) * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de vender e comprar um novo veículo).</p>
<p>Insegurança dos turistas em contratar serviços de passeios de barco e de jipe apesar da retomada gradual das atividades tidas como não essenciais.</p>	<p>Os turistas evitavam aglomerações e atividades que tivessem pessoas estranhas à sua família e amigos.</p>	<p>*A aquisição de uma lancha usada, mediante a venda de um segundo veículo particular da família, demonstra o comprometimento do empreendedor com a superação da crise em seu empreendimento. A nova lancha representou a oferta de um serviço adicional para os turistas que preferiam passeios exclusivos, sem compartilhar o espaço com estranhos. Essa adaptação estratégica permitiu ao empreendimento satisfazer melhor as necessidades dos clientes, proporcionando experiências mais personalizadas e exclusivas. Como resultado, o negócio conseguiu expandir sua base de clientes, o que desempenhou um papel fundamental na superação da crise e na recuperação financeira do empreendimento.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor experiente). * Conhecimento (experiência em turismo). *Perda aceitável (o empreendedor sacrificou parte do conforto pessoal em prol do sucesso do empreendimento). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (novas oportunidades em ofertar novos serviços). * Controle não preditivo (conforme o empreendedor vivenciava a crise ele encontrou soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso de oferta de um novo tipo de serviço).</p>

		<p>* A obtenção de um empréstimo subsidiado pelo Banco do Povo, graças à indicação de uma pessoa da sua rede de relacionamento, desempenhou um papel crucial na superação da crise do empreendimento. Essa recomendação permitiu ao empreendedor ter acesso a recursos financeiros a taxas de juros mais baixas, facilitando o investimento no negócio e possibilitando a implementação de medidas para enfrentar os desafios da crise</p>	<p>* O empreendedor estabeleceu como meta acessar recursos que garantiria a troca do motor do seu novo barco e buscou meios para alcançá-lo (causação).</p>
--	--	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Para a análise do caso do Breno - Tipo Ilha, foram realizadas entrevistas com o Breno e sua esposa Letícia. Também foram analisados dados secundários oriundos da pesquisa pelo website do empreendimento, análise das redes sociais do empreendimento e do seu sócio, dados públicos levantados na Junta Comercial do Estado de São Paulo, Receita Federal do Brasil e na Prefeitura Municipal de Ilhabela.

No final do ano de 2019, a Tipo Ilha contava com apenas um veículo, um antigo jipe modelo Bandeirante. As vendas dos passeios pelas trilhas da ilha eram realizadas de forma online, através de uma página da internet e divulgação nas redes sociais. Naquela época, Breno também tinha uma parceria com outra agência de turismo da ilha, que terceirizava alguns passeios de jipe com a Tipo Ilha. Essa agência também atuava no receptivo dos cruzeiros que chegavam à ilha, recebendo os passageiros e realizando os passeios que eram previamente contratados dentro dos cruzeiros.

No início do ano de 2020, Breno foi alertado pela sua **rede de relacionamento**, a agência que contratava os seus serviços, que a COVID-19 estava avançando pelo Brasil e que os cruzeiros eram um local de fácil disseminação do vírus, um ambiente isolado, por vezes com mais de três mil pessoas a bordo que compartilhavam os mesmos ambientes. Uma pessoa contaminada pelo coronavírus, desencadeava uma série de contágios a bordo. A COVID-19 estava rondando a Ilhabela.

Breno: “Faltavam uns quatro ou cinco cruzeiros para encerrar a temporada. O dono da outra agência de turismo que me contratava e organizava o receptivo dos cruzeiros me ligou e falou: olha, a pandemia chegou mesmo, tem um navio que não vai desembarcar ninguém e esse que está ancorado será o último que vamos trabalhar.”

Não demorou muito para que Breno fosse proibido de continuar a trabalhar, devido às medidas de restrição de circulação de pessoas e ao fechamento do comércio e empresas não consideradas essenciais. No início da pandemia, Breno, pela sua **identidade** de empreendedor, aproveitou para realizar algumas manutenções no seu único e velho jipe usado para o trabalho. Através de vídeos na internet, Breno adquiriu **conhecimento** e aprendeu a utilizar a solda e realizou diversos reparos no único veículo do seu empreendimento.

Breno: “Devido à pandemia, tudo ficou fechado. A gente não podia mais trabalhar com turismo. A ilha fechou, as agências foram proibidas de trabalhar. Aí eu fui pra casa. Na época eu tinha um Toyota Bandeirante velho e estava cheio de solda para fazer, se eu continuasse a empreender, eu tinha que realizar a manutenção naquele carro. Veio a pandemia, eu encostei o carro na minha garagem, comprei uma máquina de solda, vi um monte de vídeos e comecei a soldar.”

Com o tempo livre e o **conhecimento** que adquiriu soldando o seu jipe, Breno encontrou na sua **identidade** como empreendedor, uma nova oportunidade de empreender de forma temporária, utilizando a sua aptidão com a solda, e acionando a sua **rede de relacionamento**, o seu círculo familiar e seu círculo de amigos. Breno comprou algumas barras de metal e começou a fazer, pequenas mesas, cadeiras e alguns artesanatos. O que em primeiro momento era um *hobby*, tornou-se uma nova fonte de renda para o Breno.

Breno: “Mexer com solda para mim durante a pandemia era como se fosse um hobby. Inclusive comprei algumas barras de metal e comecei a fazer mesinhas, cadeiras e artesanatos, soldando o metal e utilizando algumas peças de madeira. Durante a quarentena, eu fiz bastante coisa pra casa, e comecei a oferecer para familiares e amigos. Vendi algumas peças nesse período.”

Essa nova habilidade do empreendedor com solda, adquirida durante o período de distanciamento social na pandemia, é utilizada até hoje no seu empreendimento de estilo de vida. O conhecimento com a solda do Breno gera uma certa independência e economia nos eventuais reparos dos seus atuais dois jipes e do seu barco.

Breno: “Hoje em dia, as soldas que eu preciso fazer nos carros e no barco, eu mesmo que faço.”

Mesmo com o reparo do seu antigo jipe, a inquietude e a **identidade** empreendedora de Breno fez com que ele vendesse o jipe, que considerava velho e precisava de manutenção frequente. Como os passeios estavam suspensos, Breno teria tempo para buscar e comprar um novo veículo para o seu empreendimento. Foi acionando a sua **rede de relacionamento**, conversando com um amigo que Breno soube de uma caminhonete que há tempos ele estava interessado e que estava à venda. Esse amigo de Breno se ofereceu para intermediar a compra da caminhonete. Esse amigo se **auto selecionou** para colaborar, assumindo um **compromisso prévio** com o empreendimento e com o Breno. Assim, Breno concretizou a aquisição de um veículo mais novo e melhor conseguindo realizar um número maior de passeios por dia pelas trilha com os seus futuros clientes assim que normalizasse a entrada de turistas em Ilhabela, contribuindo com a geração de caixa auxiliando na recuperação do empreendimento, assim que houvesse um afrouxamento das medidas de distanciamento social e proibição de funcionamento de empreendimentos considerados não essenciais.

Breno: “A Bandeirante era o único carro que tinha na época, era uma cabine dupla, da hora. Mas elas quebrava muito. Aí, já no final da quarentena, eu vendi ela. Eu estava namorando há muito tempo uma caminhonete de um vereador da ilha. Quando eu vendi a Bandeirante um amigo meu que tem uma mecânica e sabia do meu interesse pelo veículo me ligou falando que a caminhonete do vereador estava na oficina dele e que ele estava pensando em vender. Eu não acreditei! Estava com o dinheiro da Bandeirante na mão e subi na oficina para ver a caminhonete.

A nova caminhonete ainda precisava ser adaptada para os passeios em trilha pela ilha. Na sua caçamba, era preciso instalar uma gaiola com bancos para os turistas sentarem. Com o

conhecimento adquirido com solda nos primeiros momentos da pandemia, sua **identidade** empreendedora e acionamento a sua **rede de relacionamento**, Breno conversou com um amigo e fizeram juntos a gaiola que instalaram na caçamba da nova caminhonete.

Breno: “Fizemos a adaptação da caminhonete que comprei em casa mesmo. Eu e o meu amigo Erick que fizemos. Eu fazia as marcações e o Erick que trabalhou muito tempo com solda, me ajudou. Fizemos juntos essa gaiola.”

Durante o período de distanciamento social, com a incerteza sobre a duração da pandemia e a necessidade de garantir sua subsistência, Breno estabeleceu um **objetivo prévio e procurou meios para alcançá-lo**. Ele recorreu aos programas sociais de combate à COVID-19 disponibilizados tanto pelo governo federal quanto pelo município de Ilhabela, além de buscar auxílio junto a uma associação de empreendedores da ilha. Graças a essas iniciativas, Breno assegurou uma renda mínima e recebeu cestas básicas durante o fechamento temporário de seu empreendimento, devido às medidas restritivas de circulação de pessoas e o fechamento de negócios considerados não essenciais.

Breno: “Solicitei o auxílio emergencial do governo federal e recebi o auxílio por seis meses. Também entrei em contato com a associação de empreendedores que eu faço parte aqui da ilha. Na associação eles disponibilizavam uma cesta básica por mês. Já na prefeitura, eu solicitei o cartão alimentação, que dava pra utilizar no mercado, comprar gás e utilizar nas farmácias.”

Com a retomada gradual dos turistas em Ilhabela, Breno, com o seu **conhecimento** no turismo da ilha, anteviu um aumento no turismo e acionando a sua **identidade** empreendedora, procurou novas oportunidades para expandir o seu empreendimento de estilo de vida. Ele decidiu mudar-se para uma nova residência, próximo ao centro da cidade, acreditando que isso o colocaria mais perto da escola de sua filha e permitiria a abertura de um ponto físico para seu empreendimento, potencialmente aumentando a demanda por seus serviços. Após encontrar uma casa à venda nas proximidades do centro, Gustavo discutiu a situação com seu sogro (**rede de relacionamento**), vendeu a casa em que moravam e, com o dinheiro obtido, adquiriu a nova propriedade.

Breno: “Eu e minha esposa já pensávamos em vender a casa e nos mudar para mais perto do centro. Se a gente nos mudasse, conseguiríamos fazer tudo a pé, minha filha conseguiria ir para a escola sozinha e tudo mais. Poderia, na frente da casa, montar uma loja de biquínis para a minha esposa e uma agência para mim, e então falamos com o meu sogro. Eu queria um ponto para receber os clientes e é bom porquê não preciso pagar aluguel.”

Com essa mudança, Breno viu o movimento do seu empreendimento crescer. Com a nova casa, um dos carros que o Breno usava para uso pessoal perdeu a sua utilidade, uma vez que a filha já ia para a escola a pé e, com a nova casa, tinha fácil acesso à padaria, mercado e demais comércios da região. Breno, refletindo sobre o que estava **disposto a perder**, resolveu aumentar a sua frota de carros da Tipo Ilha. Ele vendeu o seu carro de uso pessoal e, com o dinheiro da venda, comprou uma nova caminhonete para os passeios pelas trilhas de Ilhabela.

Breno: “Quando a gente morava na outra casa, era mais distante e precisava do carro para fazermos tudo. Depois que mudamos para cá a procura pelos passeios aumentou e já quase não utilizava esse carro. Eu falei: vou trocar esse carro que vale uma grana e comprar um outro jipe e um carro menor para a minha esposa. Fui pra Bauru e fiz o negócio.”

Após o retorno gradual das atividades do empreendimento de estilo de vida, novas medidas de distanciamento social para a contenção da disseminação do vírus da COVID-19 foram adotadas pelos órgãos públicos, mas isso não foi motivo de desânimo ou surpresa para o Breno. Sua confiança de que dias melhores estavam por vir, trazendo consigo muitos turistas em busca de passeios, sua **identidade** empreendedora, o seu **conhecimento** em turismo e a sua **rede de relacionamento**, com o apoio da sua esposa, fez com que Breno vendesse o segundo carro de uso pessoal da família e comprasse uma lancha usada. Isso aumentaria a oferta de serviços e passeios oferecidos pela Tipo Ilha. Além da reflexão do que o empreendedor estava disposto a perder no conforto da família em detrimento à expansão do empreendimento, estava nítida a **rejeição de Breno às tendências** inevitáveis de uma crise, **co-criando o seu futuro** e construindo uma nova trajetória para o seu empreendimento de estilo de vida.

Breno: “A lancha veio junto com a segunda onda da Covid. Eu achei uma lancha que estava com o casco bom mas o motor estava zoadado. Eu tinha um carro dois mil e quatorze que vendi por trinta e seis mil reais e comprei a lancha por trinta e cinco mil. Agora estava com um conjunto da hora, duas caminhonetes e uma lancha.”

Apesar de Breno acreditar que tinha feito um bom negócio, o motor da nova lancha estava irremediavelmente danificado. Para começar a operar com a nova embarcação, Breno precisava de um motor novo, definindo um **objetivo prévio e buscando meios para alcançá-lo**. Em uma conversa amistosa com um amigo, ele descobriu uma solução: o Banco do Povo estava concedendo microcréditos de até vinte mil reais para pequenos empreendedores, por intermédio do Sebrae. Breno buscou orientação no Sebrae, completou o curso de capacitação necessário para obter o crédito e conseguiu o dinheiro para comprar o novo motor da lancha. O empréstimo, com juros subsidiados, oferecia carência para o pagamento da primeira parcela e era dividido em trinta e seis prestações.

Breno: “Um amigo meu me disse desse empréstimo do Banco do Povo. Se eu conseguisse, eu poderia trocar o motor da minha lancha. Fui no Sebrae, preenchi toda a documentação, fiz o curso, fiz umas provinhas e a moça liberou. A taxa é praticamente zero, trinta e seis meses pra pagar e com carência de três meses para pagar a primeira parcela. Consegui vinte e um mil reais lá, vendi o motor velho por dez mil e juntei tudo e comprei um motor novo por trinta e cinco mil reais.”

O quadro 20 apresenta, sinteticamente os principais acontecimentos e fatores considerados como determinantes na superação da crise do caso EEV 6 de Breno com a Tipo da Ilha associados aos princípios da efetuação e, na sequência, apresenta-se o caso EEV 7.

Quadro 20: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV6

	PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO		PERCEPÇÕES DE CAMPO
Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	EEV6 - A	Apreendeu a soldar assistindo a vídeos na internet e utilizou esse conhecimento para realizar manutenções no seu jipe e criar móveis e vender para familiares e amigos. O empreendedor comprou uma nova casa com recursos da venda da casa do seu sogro e montou um ponto fixo para o seu empreendimento.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	EEV6 - B	Decidiu vender dois carros de uso da família para investir em um novo veículo e em uma embarcação para o empreendimento, ciente que essa decisão, a longo prazo, traria benefícios.
	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	EEV6 - C	Seu amigo intermediou a compra de uma caminhonete e outro ajudou a soldar a gaiola para adaptar o veículo para passeios turísticos.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	EEV6 - D	Utilizou o tempo livre durante a pandemia para aprender solda e transformar isso em uma nova fonte de renda temporária. O empreendedor aumentou a sua frota de veículos, comprando um novo veículo e uma lancha passando a oferecer novos serviços aos seus clientes.
	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	EEV6-E	Com o aprendizado na utilização da solda, hoje o empreendedor faz as soldas necessárias para a manutenção dos seus equipamentos e veículos. Mudou-se para uma nova casa perto do centro para facilitar a operação do seu empreendimento e aumentar a proximidade com clientes. O empreendedor aumentou os serviços oferecidos com a aquisição de mais um veículo e uma lancha.
Extensão dos princípios efetuais	Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	EEV6-Y	Durante o período da pandemia, o empreendedor aprendeu a utilizar a solda, realizando reparos no jipe do empreendimento e começou a confeccionar móveis que foram vendidos para familiares e amigos. O empreendedor continuou adaptando e expandindo seu empreendimento, comprando uma lancha e vendendo o carro pessoal para financiar a expansão, mesmo durante a pandemia.
	Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	EEV6-Z	A colaboração e cooperação do sogro em concordar com a venda da sua casa, residência de Breno, sua esposa e filha, para que eles tivessem recursos para comprar um novo local, que acomodaria não apenas a família, mas proporcionaria um local físico para o empreendimento de estilo de vida de Breno.
Causação	Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	EEV6 - Q	Acesso a programas governamentais de auxílio. Acesso à cestas-básicas fornecidas por uma associação de empreendedores da ilha. Acesso à microcrédito para a compra do motor da nova embarcação.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

4.7 EEV 7 – O caso de Luciano com o Veleiro Tartaruga (Nomes fictícios)

Luciano e sua esposa Mariza são um casal fascinante cuja história se entrelaça com o mar e a paixão por aventuras náuticas. Atualmente residem em São Sebastião, mas a jornada deles começou em lugares distintos. Luciano nasceu em São José dos Campos, mas foi em São Sebastião, onde seus pais tinham uma casa, que ele desenvolveu a sua **identidade** e afinidade pelo mar e pelo surfe.

Formado em hotelaria, Luciano iniciou sua carreira profissional na Argentina, onde aprofundou seus **conhecimentos** em hotelaria e turismo. Posteriormente, ele recebeu uma proposta para trabalhar em um hotel em Ilhabela, uma ilha paradisíaca famosa por suas belezas naturais. Foi lá que conheceu Mariza, formada em turismo, que trabalhava em uma pousada nas proximidades.

A vida de Luciano tomou um rumo surpreendente quando, após trabalhar no hotel, decidiu abrir uma mecânica. O início desse novo empreendimento envolveu a sua **identidade** empreendedora, formada na adolescência quando trabalhava na fábrica de pranchas de surfe do seu pai, na cidade de São Sebastião. Esse novo empreendimento também envolveu a sua **rede de relacionamento**, ao unir-se com um amigo da ilha que tinha um **conhecimento** mais aprofundado em mecânica do que o Luciano, que se envolvia com mecânica nas horas vagas e por curiosidade. A experiência em empreender com mecânica em Ilhabela o aproximou dos motores de barcos, e não demorou muito para ser chamado para trabalhar como mecânico em um catamarã. Enquanto desempenhava suas funções, ele se apaixonou pela ideia de ter seu próprio veleiro e morar em um barco.

Próximo ao catamarã em que trabalhava, encontrava-se um veleiro abandonado que precisava de uma reforma completa. Determinado, Luciano acionou a sua **rede de relacionamento** e localizou a família do proprietário do veleiro, fez uma proposta e comprou o veleiro com o pouco dinheiro que possuía. No dia seguinte, mudou-se para o veleiro, que se tornou seu novo lar.

Durante os primeiros dias da pandemia, Mariza se juntou a Luciano no veleiro, e juntos embarcaram em uma jornada de reforma. Essa experiência não apenas fortaleceu o vínculo do casal, mas também abriu oportunidades para empreender. Eles, unido a **identidade**, o

conhecimento e a **rede de relacionamento**, decidiram oferecer passeios de barco por Ilhabela, proporcionando aos clientes a chance de pernoitar no veleiro. Além disso, incluíram serviços de alimentação e hospedagem, proporcionando uma experiência única e inesquecível.

Assim, Luciano e Mariza transformaram sua paixão pelo mar em um estilo de vida único, construindo não apenas um lar flutuante, mas também um negócio que compartilhava a beleza e a magia do oceano com outros amantes do mar.

Ao contrário dos outros empreendimentos de estilo de vida que fazem parte dessa pesquisa, a pandemia da COVID-19 foi uma oportunidade para que Luciano e Mariza reformassem o seu veleiro e se estruturassem para dar início ao sonho e ao empreendimento de morarem embarcados, fazendo do seu lar um empreendimento de estilo de vida. O sonho se multiplicou quando, no começo do ano de 2021, Mariza ficou grávida da sua primeira filha, mudando os planos de continuarem morando a bordo e se mudando para uma casa no continente, na cidade de São Sebastião.

Dentre as dificuldades enfrentadas desde a criação do empreendimento, o naufrágio do veleiro Tartaruga foi a crise mais recente enfrentada e superada por Luciano e pela Mariza. No quadro 21, apresentamos uma síntese da crise enfrentada pelo empreendimento de estilo de vida veleiro Tartaruga, como também os caminhos percorridos pelos empreendedores para a sua superação. No quadro 21, apresentamos problemas específicos do empreendimento de estilo de vida estudado.

Quadro 21: Efetuação na superação de crise do EEV7.

PROBLEMAS (ELEMENTOS DE CRISE ENFRENTADOS PELO EMPREENDIMENTO)	COMO OCORRERAM OS PROBLEMAS	COMO FORAM SUPERADOS	ASPECTOS DA EFETUAÇÃO USADOS
Rompimento do casco causando um grande vazamento de água no veleiro.	Com a mudança do veleiro para uma poita mais próxima da praia, devido às variações da maré, a quilha do veleiro começou a colidir com o fundo do mar causando um rompimento do casco e o vazamento de água.	* O empreendedor, ao acionar sua identidade, conhecimento e rede de relacionamentos, ele entendeu da necessidade e conseguiu emprestar uma bomba de sucção de água de um amigo. Essa ação foi fundamental para retirar a água de dentro do veleiro, evitando danos maiores e permitindo que o veleiro permanecesse flutuando. A colaboração e a prontidão de seu amigo refletiram a importância da solidariedade e reciprocidade em tempos difíceis.	*Identidade (como empreendedor, Luciano buscou meios para manter o seu veleiro acima da linha d'água). *Conhecimento (com o seu conhecimento em manutenção de veleiros, o empreendedor entendeu da necessidade em conseguir uma bomba de sucção). *Rede de relacionamento (acionando a sua rede de amigos o empreendedor conseguiu emprestar uma bomba de sucção). *Colcha de retalhos (os empreendedores conseguiram o

	<p>Devido à grande quantidade de água que entrava no veleiro, era necessário uma bomba de sucção para a retirada da água. O empreendedor não tinha essa bomba entre as suas máquinas e equipamentos.</p>		<p>apoio de um amigos na tentativa de emersão e na solução da transferência da posse do veleiro. *Rede de reciprocidade e solidariedade (a solidariedade e apoio imediato do amigo ao emprestar a bomba de sucção de água).</p>
<p>Naufração do veleiro.</p>	<p>Com a falha da bomba de sucção emprestada por um amigo do empreendedor, o veleiro acabou naufragando.</p>	<p>* Devido à urgência em emergir o veleiro, os empreendedores acionaram as suas identidade, conhecimentos e rede de relacionamento para iniciar as tratativas para que isso ocorresse. Em um primeiro momento, acionaram amigos, donos de uma agência de mergulho que disponibilizaram mergulhadores, barcos e equipamentos na tentativa e emergir o veleiro.</p>	<p>*Identidade (como empreendedor, Luciano buscou meios para emergir o veleiro). * Conhecimento (com o seu conhecimento em manutenção de veleiros, o empreendedor entendeu da necessidade em conseguir uma equipe para tentar emergir o veleiro dentro do prazo). * Rede de relacionamento (acionando a sua rede de amigos o empreendedor conseguiu emprestado uma bomba de sucção). * Perda aceitável (os empreendedores transferiram a propriedade do veleiro para a prefeitura da ilha).</p>
	<p>Necessidade de recursos financeiros para cobrir as despesas relacionadas às tentativas de emersão do veleiro.</p>	<p>*Na tentativa de emersão de um veleiro, é preciso dispor de recursos financeiros para cobrir as despesas relacionadas ao processo de recuperação. Assim, os definiram um objetivo de angariar recursos e buscaram meios para atingi-lo. Realizaram uma vaquinha online com a colaboração de amigos e familiares. Essa iniciativa coletiva proporcionou um apoio financeiro, mas também demonstrou solidariedade e apoio emocional aos empreendedores em um momento extremo da crise.</p>	<p>* Colcha de retalhos (os empreendedores conseguiram o apoio de amigos na tentativa de emersão e na solução da transferência da posse do veleiro). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (com a transferência da posse do veleiro para a prefeitura, o empreendedor recebeu uma proposta de ser professor da escola náutica municipal). *Controle não preditivo (os empreendedores foram protagonistas no período em que tentaram emergir o barco). * Os empreendedores</p>

	<p>Segundo a legislação brasileira, a responsabilidade da emersão de um veleiro naufragado é dos seus proprietários, tendo um prazo máximo de 90 dias para a realização do resgate. O empreendedor não tinha recursos físicos e financeiros para a emersão do veleiro.</p>	<p>*Os empreendedores acionaram um outro amigo, militar, que trabalhava na Capitania dos Portos. Esse amigo realizou a intermediação dos empreendedores com a prefeitura de Ilhabela para que fosse realizada a doação do veleiro para a prefeitura e assim a prefeitura se responsabilizasse pela emersão do veleiro. * Com a doação do veleiro para a prefeitura, os empreendedores não seriam autuados pelo não resgate do veleiro dentro do prazo estipulado pela legislação.</p>	<p>estabeleceram como meta angariar recursos financeiros para o resgate do veleiro e buscou meios para alcançá-lo (causação).</p>
	<p>Devido ao naufrágio do veleiro, houve o encerramento definitivo do empreendimento de estilo de vida, impactando na entrada de recursos financeiros para os empreendedores.</p>	<p>*Após o naufrágio os empreendedores fizeram uso da identidade como empreendedores, o conhecimento em manutenção de veleiros e em turismo e a rede de relacionamento para iniciarem novos empreendimentos. O Luciano iniciou um empreendimento de manutenção e reparos de veleiros, especializada em veleiros tipo catamarã. A Mariza iniciou uma pequena agência de turismos com o apoio de outros proprietários de veleiros e realizando novas parcerias.</p>	<p>*Identidade (como empreendedores). * Conhecimento (manutenção de veleiros por parte de Luciano e em turismo por parte da Mariza). * Rede de relacionamento (os primeiros clientes do Luciano e Mariza novo empreendimento pertenciam às suas redes de relacionamento). * Perda aceitável (os empreendedores iniciaram novos empreendimento determinando o que estavam dispostos a perder). * Colcha de retalhos (realização de novas parcerias comerciais e com colaboradores, a fim de mitigar riscos nos novos empreendimentos). * Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (com o naufrágio os empreendedores iniciaram novos empreendimentos). * Controle não preditivo (conforme os empreendedores vivenciavam a crise, eles encontraram soluções utilizando os seus meios efetuais sem a necessidade de um planejamento, como no caso do início de novos empreendimentos).</p>

Para a análise do caso Luciano e Mariza – Veleiro Tartaruga, foram realizadas entrevistas com o Luciano e sua esposa e colaboradora Mariza. Também foram analisados dados secundários oriundos da pesquisa pelo website do empreendimento, análise das redes sociais do empreendimento e dos seus sócios, dados públicos levantados na Capitania dos Portos, Junta Comercial do Estado de São Paulo, Receita Federal do Brasil e na Prefeitura Municipal de Ilhabela.

Mesmo com a mudança do casal para a cidade de São Sebastião, o veleiro Tartaruga continuava cumprindo a sua missão. Os clientes continuavam contratando os passeios a vela por Ilhabela e, de forma esporádica, o serviço de pernoite a bordo. Tudo isso acompanhado pelo capitão Luciano.

No mês de janeiro do ano de 2022, com o **conhecimento** que Luciano adquiriu em catamarãs, ele foi convidado por uma pessoa da sua rede de relacionamento para fazer um serviço de *skipper* (serviço de condução de um barco) fazendo parte da tripulação de um catamarã e responsável pela manutenção dele, que estava em uma marina na cidade do Guarujá.

Nesse período que a Mariza estava prestes a ganhar a sua primeira filha e o Luciano estava na cidade do Guarujá, o veleiro Tartaruga sofreu um dano significativo no seu casco, fazendo com que entrasse água dentro do veleiro. No mês de janeiro de 2022, Luciano e Mariza vivenciaram a maior crise enfrentada pelo casal até então: o naufrágio do veleiro Tartaruga.

A **rede de relacionamento**, proprietários de barcos vizinhos, alertaram Luciano sobre o vazamento de água no veleiro Tartaruga. Ao receber os avisos, Luciano deixou o Guarujá imediatamente para avaliar a situação do seu veleiro. Enquanto Luciano fazia o trabalho de *skipper* na cidade do Guarujá, um conhecido ficou responsável pelos cuidados do veleiro e havia transferido o veleiro para uma área mais próxima da praia. Essa mudança resultou em uma exposição maior da quilha submersa do veleiro Tartaruga, que possuía aproximadamente 2 metros de profundidade. Com as flutuações da maré, a quilha do veleiro começou a colidir com o fundo do mar, provocando danos no casco e o consequente vazamento de água. Assim que viu a água entrando no veleiro, com o seu **conhecimento** em manutenção de embarcações e com sua **identidade** de um empreendedor e marinho, Luciano acionou a sua **rede de relacionamento**, entrando em contato com alguns amigos para conseguir emprestado uma bomba de sucção para retirar a água que entrava de forma constante no barco.

Mariza: “Acionamos, e tivemos vários amigos que estiveram junto do barco para ajudar, para tentar pensar juntos, para tentar conter a água,

para tentar. Mas não deu tempo. O barco afundou, afundou mesmo. Pra gente foi um luto.”

Luciano: “Quando falamos do Tartaruga, essa questão da crise, foi uma perda mais pessoal do que financeira. Foi uma crise, foi uma pancada emocional, foi a nossa vida, foi uma vida. Foi um luto pra gente. Ainda é muito doloroso pra gente o que aconteceu.”

Apesar dos esforços conjuntos de Luciano e sua rede de contatos para conter o vazamento e retirar a água que entrava constantemente no barco, seus esforços foram insuficientes para manter o veleiro flutuando. Após alguns dias de funcionamento ininterrupto, a bomba que removia a água do interior do veleiro parou de funcionar. Com a água inundando o barco, não demorou muito para que o veleiro Tartaruga naufragasse próximo a uma das praias mais movimentadas de Ilhabela. Devido ao naufrágio do veleiro, uma série de ações empreendedores precisaram ser tomadas para a sua emersão e restauração.

Luciano: “O Tartaruga teve realmente uma ruptura na quilha. Era incontrolável a quantidade de água que entrava dentro do veleiro. Conversei com um amigo que me emprestou uma bomba. Eu perdi as contas de quantos dias passamos dentro do barco com a bomba, jogando quinhentos galões de água pra fora, tentando salvar o barco. Até o dia que a bomba falhou. Quando eu olhei para o barco, sabia que ele iria afundar. Se eu subisse nele, ele ia afunda, entendeu? Foi aí que aconteceu o naufrágio.”

Segundo a legislação brasileira, a responsabilidade da remoção de um veleiro naufragado é do proprietário da embarcação. O problema se torna maior quando o naufrágio ocorre em um local de circulação de outras embarcações. Nesse caso, o proprietário da embarcação tem o prazo de 45 dias para remover o barco do local, podendo ser renovado por mais 45 dias. Sendo assim, o proprietário tem aproximadamente 90 dias para recuperar e retirar a embarcação do fundo do mar. O **objetivo** estava formado e os empreendedores precisavam **buscar os recursos necessários** para o resgate do veleiro.

Nesse período, Luciano e a Mariza se dedicaram em tentar recuperar o barco, aplicando todas as suas reservas financeiras e acionando os seus meios efetuais de **identidade, conhecimento e rede de relacionamento**. Eles realizaram uma “vaquinha virtual” entre os amigos para angariar recursos financeiros para custear as despesas necessárias para o resgate do veleiro Tartaruga. A rede de relacionamento dos empreendedores incluía os donos de uma

agência de mergulho que, em um ato de **solidariedade e reciprocidade**, disponibilizaram mergulhadores, barcos e equipamentos sem cobrar pelo serviço, apenas solicitando o reembolso das despesas, como o combustível das embarcações envolvidas e a reposição do oxigênio dos cilindros dos mergulhadores. Foram realizadas diversas tentativas para tirar o veleiro Tartaruga de baixo d'água, mas nenhuma teve sucesso.

Mariza: “Tínhamos uns amigos de uma agência de mergulho, conversei com eles e eles se propuseram a nos ajudar à tirar o Tartaruga da água. Conversando eles nos deram uma condição. Tínhamos que arcar com as despesas do combustível e dos cilindros dos mergulhadores, uma vez que eles tinham que amarrar uma boia no casco do veleiro.

Era uma operação complicada e contra o tempo. Não apenas o tempo mas contra o tempo climático, o clima. No dia que ia ser feita a ação, chovia. No outro dia entrava um vento e não tinha como continuar. Foram várias tentativas. Amigos próximos nos doaram uma quantia em dinheiro para ajudar no combustível, mas a gente literalmente não conseguiu. Não tínhamos mais dinheiro para tirar o barco de lá.”

Luciano tinha como pessoa próxima um militar que servia na Marinha do Brasil, em específico na Capitania dos Portos de São Sebastião, e que estava acompanhando as tentativas de remoção do veleiro do fundo do mar. Esse amigo era responsável pelo controle e o acompanhamento dos barcos naufragados no canal de São Sebastião. Ele também era o responsável pela autuação dos proprietários das embarcações naufragadas e que não eram resgatadas dentro do tempo determinado pela legislação brasileira. Passados os noventa dias, Luciano ligou para esse amigo avisando que não tinha conseguido resgatar o seu veleiro. Luciano não sabia mais qual ação tomar. Nesse momento, seu amigo disse que devido às circunstâncias, precisava autuá-lo, mas que tinha uma solução para essa situação. A doação do veleiro para a Prefeitura da cidade de Ilhabela era a proposta apresentada, e assim, a própria prefeitura se responsabilizaria pela remoção, recuperação e restauração do veleiro Tartaruga.

Com o consentimento de Luciano, seu amigo entrou em contato com o prefeito da cidade de Ilhabela. Não passou muito tempo para que Luciano recebesse uma ligação do prefeito informando que a prefeitura iria iniciar os preparativos de transferência da propriedade do veleiro e a sua remoção do fundo do mar. O veleiro, após emergido, seria doado para a escola náutica municipal da ilha. Na mesma ligação, Luciano recebeu uma proposta para se tornar

instrutor da escola náutica municipal. Estava assim solucionado o grande imbróglio do naufrágio do veleiro Tartaruga e **o que era um limão, estava se tornando uma limonada.**

Luciano: “Assim que o meu amigo fez a primeira autuação, ele já veio com uma solução. Transfiro o veleiro para a prefeitura de Ilhabela, ele anulava a multa e todo mundo fica feliz. Ele me disse: ‘Pelo menos você se livra do problema da multa e do resgate do barco, e a prefeitura assume daqui pra frente’.”

“Esse amigo me ajudou bastante, facilitou e eu só tenho que agradecer. Senão, eu não teria tirado o barco da água e estaria coberto de multas. Estaria com um problema muito maior do que foi.”

“Não demorou 5 minutos que conversei com esse meu amigo e já estava recebendo uma ligação do prefeito da ilha. Acertamos a doação do veleiro e ele me convidou para ser instrutor da escola náutica da ilha.”

Sem o veleiro e sem o empreendimento que girava entorno dele, Mariza e Luciano iniciaram ações para continuar empreendendo. Fazendo uso das suas **redes de relacionamento, identidade e o conhecimento** que adquiriram até aquele momento, deram início à novos empreendimentos ligados ao estilo de vida deles.

Mariza: “Eu pensei em recomeçar com uma coisa pequena, que eu conseguia fazer tudo de casa, até mesmo pelo celular. Não queria e não tinha necessidade de alugar alguma coisa, contratar alguém. Não valeria a pena financeiramente. Então o meu trabalho é tudo online mesmo.

Eu queria utilizar esse mailing, né? Teoricamente, não deixa de ser um mailing de contatos e que eu poderia trabalhar com ele para outra coisa, uma vez que eu já não tinha mais o barco para trabalhar. Como eu já tinha trabalhado com vendas no turismo pensei em continuar trabalhando, mas de outra maneira. Não ia me desfazer dessa lista de contatos.”

Luciano: “Na época que o Tartaruga naufragou, logo em seguida, já tinha decidido que empreenderia com manutenção e reforma de barcos. Logo em seguida, recebi uma ligação de um amigo meu, dono de um estaleiro no Guarujá. Esse estaleiro é focado em catamarãs. Esse amigo me ligou e contratou a Terraboats para reformar um catamarã amarelo que ia pra venda e estava com eles.”

Logo após o naufrágio do veleiro Tartaruga, durante o período de resgate do veleiro, Mariza acionou os seus meios efetuais, a sua **identidade** como empreendedora, o seu **conhecimento** em turismo e a sua **rede de relacionamento**. Mariza começou a entrar em contato com alguns amigos, donos de veleiros na ilha e que realizavam passeios de barcos e hospedagens em seus veleiros. Nesses contatos com os amigos, Mariza se propôs a atuar como uma intermediadora entre os possíveis clientes e esses veleiros, usando a sua rede social e a sua lista de contatos de antigos clientes do veleiro Tartaruga para continuar oferecendo passeios de barcos e hospedagem em veleiros.

Mariza: “Quando o Tartaruga veio a pique eu mantive as redes sociais e mudei o nome de Veleiro Tartaruga para Tartaruga Turismo e aí eu comecei a vender. Fizemos parcerias com outros barcos, de amigos nossos. Já tínhamos uma boa rede de contatos e um bom relacionamento com os nossos clientes. Falei com esses amigos, dono dos barcos, eu poderia alugar os barcos deles e recebendo uma comissão por isso.”

A solidariedade no empreendimento de estilo de vida é latente e se sobressai em situações de crise. Essa **solidariedade e reciprocidade** de pessoas que compartilham o mesmo estilo de vida gera novas oportunidades, contribuindo para a superação da crise vivenciada. No caso do veleiro Tartaruga, assim que alguns dos amigos que possuem veleiros souberam do naufrágio, entraram em contato com a Mariza oferecendo os seus veleiros para que tanto a Mariza quanto o Luciano continuassem trabalhando.

Mariza: “A gente já conhecia muita gente do mar, que tem embarcação e que pretende alugar. Eu acabei não precisando prospectar ou ir atrás. Todos esses barcos são da nossa rede de relacionamento, são amigos nossos, são nossos amigos. Quando eles souberam do naufrágio do Tartaruga eles ofereceram os barcos deles para que eu pudesse oferecer para os meus contatos.”

O Luciano, por sua vez, com a sua **identidade** como empreendedor, com o **conhecimento** que adquiriu durante a sua trajetória náutica em mecânica de motores náuticos, manutenção de veleiros monocascos e catamarãs e acionando a sua **rede de relacionamento**, iniciou um novo

empreendimento denominado Terraboats em ato contínuo ao naufrágio do veleiro Tartaruga. A Terraboats é uma empresa que oferece serviços de manutenção em catamarãs (veleiros com dois cascos) e veleiros monocasco, além do serviço de *skipper*.

Luciano: “Com a experiência que tenho em navegação e manutenção de catamarã, eu acabei me transformando em uma referência de catamarã. Então, hoje, quando as pessoas falam em manutenção de catamarã já associam à minha empresa, Terraboats, o que acabou se tornando o foco da nossa empresa.”

Nos novos empreendimentos de Luciano e Mariza, as parcerias foram importantes para a oferta de novos produtos e serviços. Ambos os empreendedores entraram em contato com algumas pessoas, incluindo pessoas que pertenciam às suas redes de relacionamento e, parte delas, **assumiram compromissos com os novos empreendimentos**. Para a Mariza, o relacionamento com pessoas que tinham outros barcos ancorados em Ilhabela e as parcerias realizadas com esses barcos inspiraram-na a buscar novas parcerias com empresas que comercializam e alugam *trailers*, para oferecer à sua rede de contatos, que tem como senso comum gostarem da natureza e de aventuras.

Mariza: “A maioria das pessoas que se interessam por barcos também se interessam por ficar rodando por terra, se interessam por motorhome. Esse pessoal, é um público que gosta de natureza e é aventureiro. Aí eu fui atrás de fazer algumas parcerias. Eu queria oferecer alguma coisa diferente para o pessoal, aí veio a ideia do motorhome. Achei uma empresa que constrói e faz locação de trailer, kombihome e motorhome. Eu conversei com eles e falei que tinha um instagram e uma lista de contatos. Que eu tinha um público bacana e que se interessava em ter um contato com a natureza e aventura. Disse que já tive alguns hóspedes, que conversava sempre com eles, é um público legal e que poderia repassar para eles. Aí fiz uma parceria com eles.”

Luciano, por sua vez, busca nas parcerias uma maneira de mitigar os riscos do novo empreendimento. Essas parcerias diminuem o custo do novo empreendimento, contratando novos parceiros que assumem compromissos reais com o empreendimento, de acordo com a

demanda de trabalho. Essas parcerias são feitas, em parte, por pessoas que o Luciano já conhecia.

Luciano: “A gente trabalha com pessoal terceirizado, com parceria e vamos contratando conforme a necessidade. Então, se eu preciso de um laminador, eu conheço alguns que eu posso chamar e trabalhar naquele projeto. O mesmo acontece com os marceneiros e outros profissionais. Eu não tenho cacife para manter um funcionário com registro e tudo mais, e esse também não é o meu objetivo.

Agora assim, tem pessoas que trabalham comigo hoje que são meus amigos. É o exemplo do marceneiro. Ele é praticamente um irmão para mim. Mas muita gente eu acabo conhecendo em uma mesa de bar, tomando uma e ao seu lado tem um mecânico, um laminador. A gente acaba conversando, fazendo uma amizade e quando precisa, acaba chamando eles.”

O quadro 22 apresenta, sinteticamente os principais acontecimentos e fatores considerados como determinantes na superação da crise do caso EEV 7 de Luciano e Mariza com o Veleiro Tartaruga associados aos princípios da efetuação.

Quadro 22: Percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise do EEV7

	PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO		PERCEPÇÕES DE CAMPO
Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	EEV7 - A	Os empreendedores utilizaram dos meios efetuais para acionar pessoas próximas para auxiliar no resgate do veleiro. Após o naufrágio do veleiro, a Mariza iniciou um empreendimento com agência de turismo e o Luciano iniciou um empreendimento de manutenção de veleiros.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	EEV7 - B	Os empreendedores transferiram a propriedade do veleiro para a prefeitura da ilha, evitando multas pelo não resgate do veleiro.

	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	EEV7 - C	Através de um amigo responsável pela capitania dos portos, os empreendedores encontraram uma solução para o resgate do veleiro, transferindo a sua propriedade para a prefeitura da Ilhabela. Um amigo dos empreendedores, dono de uma empresa de mergulho se ofereceu para tentar resgatar o veleiro não cobrando pelos serviços, apenas pedindo o reembolso das despesas com materiais e equipamentos. Os amigos dos empreendedores, donos de veleiros, ofereceram os barcos para que eles pudessem continuar vendendo as hospedagens e passeios.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	EEV7 - D	Com a transferência do barco naufragado para a prefeitura de Ilhabela, o empreendedor foi convidado para ser professor da escola de vela da ilha. Ambos os empreendedores iniciaram novos empreendimentos utilizando os meios efetuais.
	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	EEV7-E	A iniciativa de Luciano e Mariza em buscar soluções e novos empreendimentos, mesmo diante do naufrágio. A nova agência de turismo da Mariza firmou parcerias com outros donos de veleiros amigos e com uma empresa de venda e locação de motorhome. O novo empreendimento do Luciano, de manutenção de barcos, realiza parcerias para conseguir mão de obra para o empreendimento, contratando os parceiros conforme a demanda de serviço.
Extensão dos princípios efetuais	Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	EEV7-Y	Mesmo após o naufrágio, Mariza manteve suas redes sociais e continuou a atuar no setor de turismo, enquanto Luciano focou na manutenção de embarcações, criando a Terraboats.
	Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	EEV7-Z	A rede de relacionamento de Luciano e Mariza se mobilizou para ajudar no resgate do veleiro, com amigos fornecendo equipamentos e serviços de mergulho sem custo inicial. Os amigos dos empreendedores, donos de veleiros, ofereceram os barcos para que eles pudessem continuar vendendo as hospedagens e passeios.
Causação	Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	EEV7 - Q	O objetivo de resgatar e restaurar o veleiro Tartaruga motivou diversas ações, incluindo a doação do veleiro à prefeitura de Ilhabela. Mariza, com a sua nova agência de turismo, firma parceria com uma empresa de locação de motorhome, aumentando a opção de serviços para os seus clientes.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Antes de iniciarmos a próxima seção, na qual abordaremos a análise comparativa dos casos (intercaso), destacando as semelhanças e diferenças entre os dados apresentados, resumimos no quadro 23 as ações consideradas determinantes para superar a crise nos casos analisados anteriormente, em consonância com os princípios da efetuação.

Quadro 23: Síntese das ações empreendedoras na superação de crise dos casos analisados.

	PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO	PERCEPÇÕES DE CAMPO
Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	Utilizaram os seus meios efetuais, como conhecimento e identidade, para encontrar soluções criativas e lidar com os desafios da crise. Mobilizaram suas redes de relacionamento para obter suporte e assistência.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	Investiram recursos financeiros e emocionais no enfrentamento das crises. Os empreendedores assumiram riscos e aceitaram perdas como parte do processo empreendedor para superação das crises.
	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	Estabeleceram parcerias estratégicas e colaborativas com <i>stakeholders</i> para superar obstáculos e enfrentar adversidades advindos das crises.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	Transformaram crises em oportunidades de aprendizado e crescimento. Adaptaram-se rapidamente às mudanças e buscaram novos caminhos para a superação das crises.
	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	Assumiram a responsabilidade pela resolução dos problemas, tomando a iniciativa e buscando ativamente soluções, mesmo diante de obstáculos que se originaram durante as crises.
Extensão dos princípios efetuais	Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	Persistiram e mantiveram o foco em seus empreendimentos, continuando a empreender apesar das dificuldades e buscando alternativas viáveis para superar os desafios originados das crises.
	Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	Receberam apoio emocional e prático de amigos, familiares, clientes e alunos, demonstrando e recebendo solidariedade e suporte mútuo em momentos difíceis.
Causação	Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	Orientaram parte das suas ações pelo desejo de alcançar metas específicas e financeiras, buscando recursos para alcançá-los

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Neste capítulo, realizamos uma análise comparativa dos sete casos estudados, cujos desdobramentos são decorrentes das análises intracasos apresentadas anteriormente. Aqui, serão destacadas as principais convergências e divergências relacionadas à contribuição da efetuação na superação de crises enfrentadas pelos empreendedores de estilo de vida. Destacamos, portanto, os dados mais relevantes para a resposta à questão de pesquisa abordada nesta tese.

Para análise, compreensão e, conseqüentemente, comparação da contribuição da efetuação na superação de crises enfrentadas pelos empreendedores de estilo de vida dos casos estudados, foi elaborada uma meta-matriz contendo as dimensões da efetuação, seguindo a orientação de Miles et al. (2014). Segundo os autores, a meta-matriz auxilia na análise das similaridades e diferenças entre os casos estudados e auxilia na compreensão dos achados da pesquisa. A meta-matriz apresenta a codificação suportada pela literatura, e manteve-se a possibilidade da codificação aberta para novos achados durante a análise dos dados. Abaixo apresentamos o quadro 24 com a síntese dos achados em cada caso e em consonância com os princípios da efetuação.

Quadro 24: Meta-matriz comparativa das percepções de campo sobre a efetuação na superação de crise dos casos estudados

PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV1)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV2)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV3)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV4)
Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	Utilização de sua identidade empreendedora, amizade com um vizinho (rede de relacionamento) e conhecimento em mecânica para iniciar um novo empreendimento de compra, desmanche e venda de sucatas de carros usados.	Roberto utilizou sua identidade como empreendedor, rede de relacionamento e conhecimento local para adaptar seu negócio e oferecer novos serviços, como aluguel de caiaques e travessias em contravenção.	Aproveitamento da estrutura do empreendimento e uso de redes sociais para manter o contato com clientes e amigos.	Utilização de sua identidade como marinheiro e conhecimento náutico para iniciar o serviço de traslado entre São Sebastião e Ilhabela.
Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	Adaptação dos jipes utilizados para turismo para o novo negócio de sucata, cortando os bancos traseiros, mostrando disposição para perder a funcionalidade original dos jipes.	O empreendedor começou a fazer travessia de turistas entre o continente e a ilha no período em que era proibida a entrada de pessoas não residentes na ilha podendo ser penalizado, inclusive com multas caso fosse abordado por agentes fiscalizadores. Também contratou um empréstimo de um amigo para comprar um novo barco, colocando como garantia de pagamento o próprio barco adquirido.	Manutenção do funcionamento do empreendimento mesmo diante das restrições, assumindo riscos calculados.	Realização de traslados apesar das restrições, assumindo o risco de possíveis multas ou penalidades caso fosse abordado por agentes fiscalizadores.
Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	Parceria com o vizinho, que se comprometeu com tempo, conhecimento em mecânica e recursos como ferramentas e um veículo para o transporte da mercadoria. Além disso, o pai de Paulinho negociou a locação de um espaço de um amigo para armazenar as sucatas.	Roberto negociou com o dono da marina para obter um desconto e manteve seus barcos lá. Além disso, negociou a compra de uma nova embarcação, sem o valor total de recursos, oferecendo um pagamento parcelado e utilizou o próprio barco como garantia.	Negociação de desconto no aluguel com o proprietário do terreno e negociação de consignação com fornecedores.	Parceria com Jonathan para ter um ponto fixo na praia, oferecendo comissões pelas vendas realizadas no ponto. Durante retorno gradual das atividades, o empreendedor firmou parceria com um vendedor para que ele realizasse as vendas dos passeios em troca de uma comissão.
Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	Ao perceber a paralisação das atividades de turismo devido à pandemia, Paulinho viu uma oportunidade de iniciar um novo empreendimento temporário, aproveitando seus meios efetuais.	Roberto adaptou seu serviço ao novo contexto de demanda, oferecendo passeios de caiaque quando os passeios tradicionais estavam suspensos. Durante a pandemia, Roberto comprou um novo barco. Após a reabertura, ele ajustou os passeios para serem mais curtos e acessíveis, atraindo um público mais amplo.	Criação de pagamento anual antecipado com desconto para a guarda de pranchas, adaptando a forma de pagamento às circunstâncias e garantindo uma receita antecipada durante a pandemia.	Identificação da demanda por traslado durante a pandemia e criação do serviço de transporte para quem possuía casa em Ilhabela. Essa atividade acabou se tornando um novo serviço permanente do seu empreendimento.

PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV5)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV6)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV7)
Pássaro na mão (ação orientada por meios, criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	Utilização do conhecimento em jardinagem e da rede de relacionamento (pais) para oferecer serviços de jardinagem durante a pandemia. Durante o período de restrição de acesso às pessoas não residentes ao Guarujá, o empreendedor começou a alugar os quartos da sua casa para os seus alunos se hospedarem.	Aprendeu a soldar assistindo a vídeos na internet e utilizou esse conhecimento para realizar manutenções no seu jipe e criar móveis e vender para familiares e amigos. O empreendedor comprou uma nova casa com recursos da venda da casa do seu sogro e montou um ponto fixo para o seu empreendimento.	Os empreendedores utilizaram dos meios efetuais para acionar pessoas próximas para auxiliar no resgate do veleiro. Após o naufrágio do veleiro, a Mariza iniciou um empreendimento com agência de turismo e o Luciano iniciou um empreendimento de manutenção de veleiros.
Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	Avaliação dos riscos de continuar dando aulas de surfe durante as restrições e decisão de prosseguir mesmo com o risco de penalidades.	Decidiu vender dois carros de uso da família para investir em um novo veículo e em uma embarcação para o empreendimento, ciente que essa decisão, a longo prazo, traria benefícios.	Os empreendedores transferiram a propriedade do veleiro para a prefeitura da ilha, evitando multas pelo não resgate do veleiro.
Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	Parceria com os alunos para receber pagamentos mensais durante a suspensão das aulas e hospedagem dos alunos em sua casa.	Seu amigo intermediou a compra de uma caminhonete e outro ajudou a soldar a gaiola para adaptar o veículo para passeios turísticos.	Através de um amigo responsável pela capitania dos portos, os empreendedores encontraram uma solução para o resgate do veleiro, transferindo a sua propriedade para a prefeitura da Ilhabela. Um amigo dos empreendedores, dono de uma empresa de mergulho se ofereceu para tentar resgatar o veleiro não cobrando pelos serviços, apenas pedindo o reembolso das despesas com materiais e equipamentos. Os amigos dos empreendedores, donos de veleiros, ofereceram os barcos para que eles pudessem continuar vendendo as hospedagens e passeios.
Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	Identificação da oportunidade de jardinagem durante o período de restrições e oferecimento de serviços para casas na região. Com a restrição de circulação de pessoas e acesso aos não residentes ao Guarujá, o empreendedor começou a alugar os quartos da sua casa para hospedar os seus alunos.	Utilizou o tempo livre durante a pandemia para aprender solda e transformar isso em uma nova fonte de renda temporária. O empreendedor aumentou a sua frota de veículos, comprando um novo veículo e uma lancha passando a oferecer novos serviços aos seus clientes.	Com a transferência do barco naufragado para a prefeitura de Ilhabela, o empreendedor foi convidado para ser professor da escola de vela da ilha. Ambos os empreendedores iniciaram novos empreendimentos utilizando os meios efetuais.

PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV1)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV2)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV3)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV4)
<p>Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)</p>	<p>Paulinho, ao lado de seu vizinho, utilizou seu conhecimento e rede de relacionamentos para criar um novo empreendimento, mostrando como a ação humana pode moldar oportunidades em tempos de crise.</p>	<p>Roberto adia uma viagem com a sua esposa com a finalidade de trabalhar mais e aumentar a sua reserva para enfrentamento da crise que viria. Ele observou as mudanças nas necessidades dos turistas e moradores, oferecendo serviços adequados e inovadores, como a travessia em contravenção entre o continente e a ilha. O empreendedor comprou um novo barco durante a crise com dinheiro emprestado de um cliente amigo. Após a reabertura, ele ajustou os passeios para serem mais curtos e acessíveis, atraindo um público mais amplo.</p>	<p>Carvalho, se tornou mais ativo nas reces sociais, despertando o interesse de clientes e amigos. Também, o empreendedor abria a loja todos os dias e manteve as atividades mesmo com as portas fechadas e as medidas de distanciamento social.</p>	<p>O empreendedor mantinha uma reserva financeira para superar os períodos de baixa temporada. Com a impossibilidade de pessoas que não eram residentes entrarem na Ilhabela, o empreendedor começou a fazer a travessia entre o continente e a ilha com a sua lancha. Durante retorno gradual das atividades, o empreendedor firmou parceria com um vendedor para que ele realizasse as vendas dos passeios em troca de uma comissão. O empreendedor firmou parceria com um outro empreendedor que tinha um ponto na praia e podia ancorar um barco de pequeno porte pagando uma comissão para os passeios que fosse vendidos em seu ponto de atendimento</p>
<p>Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)</p>	<p>Apesar da desaprovação inicial de sua mãe, Paulinho decidiu continuar com o novo empreendimento de sucata para cumprir suas responsabilidades financeiras e manter um nível mínimo de sustento durante a crise.</p>	<p>Mesmo proibido de operar, Roberto adaptou seu negócio e passou a oferecer serviços de aluguel de caiaques, pois era uma atividade que não despertava a atenção dos agentes fiscalizadores. Com a proibição oficial de abrir o seu empreendimento, Roberto começou a oferecer o serviço de travessia em contravenção, adaptando seu empreendimento para sobreviver à crise.</p>	<p>Persistência em abrir a loja todos os dias e manter as atividades mesmo com as portas fechadas e as medidas de distanciamento social.</p>	<p>Início das atividades de traslado e adaptação às circunstâncias, mesmo enfrentando restrições e riscos.</p>
<p>Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)</p>	<p>O apoio contínuo de seu pai, que forneceu um porto seguro financeiro e ajudou na negociação de um espaço para armazenar sucatas, além da parceria com o vizinho, que compartilhou conhecimentos e recursos.</p>	<p>A relação de amizade com o dono da marina resultou em um desconto nas taxas que resultou na permanência dos seus bancos ancorados contribuindo com a superação da crise tanto da marina quanto do empreendimento do Roberto.</p>	<p>Recebimento de apoio financeiro antecipado dos clientes da marina de pranchas e desconto no aluguel pelo proprietário do terreno.</p>	<p>Apoio da rede de amigos e clientes que procuraram seus serviços, bem como a parceria com Jonathan e Roni para fortalecer o empreendimento na superação da crise.</p>
<p>Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)</p>	<p>Paulinho focou em manter seu sustento e cumprir suas responsabilidades financeiras, como o pagamento da pensão alimentícia, ao invés de esperar pela reabertura do turismo. Quando o turismo retornou, ele rapidamente voltou ao seu empreendimento original, mostrando que o objetivo de manter seu estilo de vida era o motor de suas ações.</p>	<p>Roberto se focou em objetivos claros, como manter o negócio durante a pandemia e garantir a sobrevivência financeira, acessando programas governamentais para custear parte da folha de pagamento no momento da crise e acessando empréstimos bancários.</p>	<p>Objetivo de manter o empreendimento ativo para pagar as despesas fixas.</p>	<p>Foco em manter o negócio viável e gerar receita durante no período de crise.</p>

PRINCÍPIOS DA EFETUAÇÃO	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV5)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV6)	PERCEPÇÕES DE CAMPO (EEV7)
Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsor de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	O empreendedor distribuía uma cópia do seu alvará de funcionamento aos seus alunos para que, caso eles fossem abordados nas barreiras de fiscalização, eles pudessem entrar na cidade. Eduardo indicava novos caminhos para a entrada dos seus alunos na cidade do Guarujá para que tivessem aulas de surfe. O empreendedor começou a alugar os quartos da sua casa para hospedar os seus alunos.	Com o aprendizado na utilização da solda, hoje o empreendedor faz as soldas necessárias para a manutenção dos seus equipamentos e veículos. Mudou-se para uma nova casa perto do centro para facilitar a operação do seu empreendimento e aumentar a proximidade com clientes. O empreendedor aumentou os serviços oferecidos com a aquisição de mais um veículo e uma lancha.	A iniciativa de Luciano e Mariza em buscar soluções e novos empreendimentos, mesmo diante do naufrágio. A nova agência de turismo da Mariza firmou parcerias com outros donos de veleiros amigos e com uma empresa de venda e locação de motorhome. O novo empreendimento do Luciano, de manutenção de barcos, realiza parcerias para conseguir mão de obra para o empreendimento, contratando os parceiros conforme a demanda de serviço.
Persistência nutrida pela identidade (aquilo que você quer fazer esmo diante de um impedimento)	Continuação das aulas de surfe removendo grades da praia e negociando com policiais para recuperar pranchas apreendidas.	Durante o período da pandemia, o empreendedor aprendeu a utilizar a solda, realizando reparos no jipe do empreendimento e começou a confeccionar móveis que foram vendidos para familiares e amigos. O empreendedor continuou adaptando e expandindo seu empreendimento, comprando uma lancha e vendendo o carro pessoal para financiar a expansão, mesmo durante a pandemia.	Mesmo após o naufrágio, Mariza manteve suas redes sociais e continuou a atuar no setor de turismo, enquanto Luciano focou na manutenção de embarcações, criando a Terraboats.
Vamos juntos (rede de solidariedade e reciprocidade)	Apoio dos alunos que continuaram pagando mensalidades formando uma rede de solidariedade para ajudar Gustavo a manter seu empreendimento durante a crise.	A colaboração e cooperação do sogro em concordar com a venda da sua casa, residência de Breno, sua esposa e filha, para que eles tivessem recursos para comprar um novo local, que acomodaria não apenas a família, mas proporcionaria um local físico para o empreendimento de estilo de vida de Breno.	A rede de relacionamento de Luciano e Mariza se mobilizou para ajudar no resgate do veleiro, com amigos fornecendo equipamentos e serviços de mergulho sem custo inicial. Os amigos dos empreendedores, donos de veleiros, ofereceram os barcos para que eles pudessem continuar vendendo as hospedagens e passeios.
Causação (ação motivada por objetivos e não por meios)	Acesso aos programas governamentais de auxílio, garantindo uma renda durante o período de restrição de atividades não essenciais e circulação de pessoas.	Acesso a programas governamentais de auxílio. Acesso às cestas-básicas fornecidas por uma associação de empreendedores da ilha. Acesso à microcrédito para a compra do motor da nova embarcação.	O objetivo de resgatar e restaurar o veleiro Tartaruga motivou diversas ações, incluindo a doação do veleiro à prefeitura de Ilhabela. Mariza, com a sua nova agência de turismo, firma parceria com uma empresa de locação de motorhome, aumentando a opção de serviços para os seus clientes.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Primeiramente, realizamos uma análise sobre o empreendedorismo de estilo de vida. Em seguida, apresentamos os tipos de crises enfrentadas pelos sete casos estudados. Nos próximos tópicos, a partir do tópico 5.3, iniciaremos as análises comparativas dos casos com os achados originais da tese. Optamos por priorizar a apresentação dos principais aspectos originais trazidos na tese, pois, como mencionado anteriormente, esses dados são originais e constituem o diferencial de nossa pesquisa em relação à literatura existente. Por fim, são apresentadas as análises dos dados seguindo a separação das dimensões da efetuação e da causação (Sarasvathy, 2009; Sarasvathy et al., 2013) que são: ação orientada por meios – identidade, conhecimento e rede de relacionamento - criando algo novo com os meios existentes (pássaro na mão), comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder (perda aceitável), negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento (colcha de retalhos), reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade (limonada), a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir (piloto no avião) e ação motivada por objetivos e não por meios (causação).

Conforme descrito na seção de metodologia, especificamente na parte referente à análise de dados, duas novas codificações emergiram das análises: "**persistência nutrida pela identidade**" e "**vamos juntos**". A codificação "persistência nutrida pela identidade" refere-se àquilo que os empreendedores desejam fazer mesmo diante de impedimentos, evidenciando a resiliência alimentada por suas identidades e paixões. A codificação "vamos juntos" descreve a rede de solidariedade e reciprocidade entre os empreendedores. Essas novas codificações surgiram da integração dos dados analisados com o estado da arte da literatura sobre efetuação.

5.1 Empreendimentos de estilo de vida

Todos os sete empreendimentos deste estudo são liderados por empreendedores que transformaram suas paixões pelo mar e pela natureza em empreendimentos. Esses empreendimentos foram classificados como "empreendimentos de estilo de vida", conforme os preceitos da literatura.

Nos casos analisados, temos empreendimentos com diversas atividades, todas em conexão com a natureza e com o mar. Os casos de Paulinho (EEV1), Roberto Caiçara (EEV2), Breno (EEV6), são empreendimentos que oferecem passeios de lancha e jipe. O Paulinho (EEV1) e o Roberto Caiçara (EEV2), também oferecem Aluguel de bicicleta, caiaque, *standup*

paddle, cadeiras de praia e guarda-sois. O Cristiano (EEV4) oferece apenas passeio de lancha. O Luciano (EEV7) têm o veleiro a atividade principal e única do empreendimento, oferecendo passeios e pernoites a bordo. O Gustavo (EEV5) possui uma escola de surfe e uma hospedaria para os seus alunos. O Paulinho (EEV1), Roberto (EEV2) e o Carvalho (EEV3) também comercializam produtos, sendo que o Paulinho e o Roberto comercializam para os clientes dos seus empreendimentos, bebidas e salgadinhos industrializados e o Carvalho (EEV3) possui além de uma marina de pranchas um comércio de produtos relacionados ao surfe. Abaixo é apresentado o quadro 25 com os empreendimentos, localização e atividades desenvolvidas.

Quadro 25: Empreendimentos, localização e atividade desenvolvida.

Empreendimento	Cidade	Atividades desenvolvidas
EEV 1	Ilhabela	Passeios de lancha e jipe, aluguel de bicicleta, caiaque, standup paddle, cadeiras de praia e guarda-sóis, venda de bebidas e salgadinhos
EEV 2	Ilhabela	Passeios de lancha e jipe, aluguel de bicicleta, caiaque, standup paddle, cadeiras de praia e guarda-sóis, venda de bebidas e salgadinhos
EEV3	Guarujá	Marina de pranchas, comércio de produtos de surfe
EEV4	Ilhabela	Passeios de lancha
EEV5	Guarujá	Escola de surfe e hospedagem
EEV6	Ilhabela	Passeios de lancha e jipe
EEV7,	Ilhabela	Passeios de veleiro e hospedagem a bordo

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Todos os empreendimentos estudados são litorâneos e estão distribuídos em duas cidades: EEV1, EEV2, EEV4, EEV6 e EEV7 estão localizados na cidade de Ilhabela, enquanto os empreendimentos EEV3 e EEV5 estão localizados na cidade do Guarujá, ambas as cidades situadas no litoral do estado de São Paulo.

A maioria dos empreendimentos não possui funcionários registrados de acordo com as normas de direito trabalhista brasileiro. Exceto no caso de EEV2, todos os empreendimentos estabelecem parcerias informais com colaboradores e familiares, que formam a força de trabalho desses empreendimentos. Seguindo os critérios da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE, todos os empreendimentos estudados podem ser classificados como microempresas, de acordo com o número de funcionários.

Os empreendimentos EEV4, EEV5 e EEV6 são empreendimentos com um só proprietário (sem sócios), onde o próprio empreendedor de estilo de vida é o único responsável pelo empreendimento. Já os empreendimentos EEV1, EEV2, EEV3 e EEV7 têm dois sócios, sendo

eles companheiros do empreendedor ou pai e filho, como no caso do EEV1. Abaixo é apresentado o quadro 26 com o número de funcionários registrados e o número de colaboradores informais nos empreendimentos.

Quadro 26: Empreendimentos, sócios, funcionários e colaboradores informais.

Empreendimento	Sócios	Empregados	Colaboradores
EEV 1	2	0	0
EEV 2	2	7	3
EEV3	2	0	0
EEV4	1	0	2
EEV5	1	0	0
EEV6	1	0	2
EEV7	2	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

5.2 Tipos de crise

Embora todos os entrevistados relatem ter enfrentado diversas crises ao longo de suas jornadas empreendedoras, optamos por analisar a última crise enfrentada por esses empreendedores. Por ser o evento mais recente, entendemos que os entrevistados recordariam com riqueza de detalhes dos eventos superados, trazendo robustez às nossas análises. Assim, seis dos sete casos estudados identificaram a crise decorrente da pandemia da COVID-19 como a mais recente e superada pelos empreendedores e por seus empreendimentos. Apenas o caso EEV7 considerou o naufrágio de seu veleiro como a crise mais recente superada. Seguindo a classificação de crises apresentada na seção de revisão da literatura (Ratten, 2020), seis casos vivenciaram crises de saúde e apenas um caso (EEV7) vivenciou uma crise organizacional, conforme quadro 27 abaixo.

Quadro 27: Empreendimentos e crises vivenciadas.

Empreendimento	Causas	Tipos de crise
EEV 1	Pandemia da COVID-19	Crise de saúde
EEV 2	Pandemia da COVID-19	Crise de saúde
EEV3	Pandemia da COVID-19	Crise de saúde
EEV 4	Pandemia da COVID-19	Crise de saúde

EEV 5	Pandemia da COVID-19	Crise de saúde
EEV 6	Pandemia da COVID-19	Crise de saúde
EEV 7	Naufrágio do veleiro	Crise organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A análise dos dados apresentados a seguir tem como base o quadro comparativo constante no quadro 24, enfatizando as principais ações realizadas pelos empreendedores de estilo de vida na superação das crises vivenciadas, identificadas na coleta e na análise dos dados. As ações empreendedoras que se desenrolaram durante a crise foram iniciadas pelos próprios empreendedores, proprietários dos empreendimentos de estilo de vida, e eventualmente apoiadas por seus familiares. Portanto, a primeira evidência comum na análise comparativa dos casos é que a tomada de decisão e a ação executada para superar a crise são iniciativas do próprio empreendedor de estilo de vida, visando a continuidade do seu empreendimento no contexto adverso. Este destaque revela a forte liderança e a iniciativa dos empreendedores de estilo de vida, que assumem um papel central na identificação de soluções e na implementação de medidas para enfrentar os desafios impostos pelas crises.

5.3 Persistência nutrida pela identidade (extensão da ação orientada por meios)

A persistência nutrida pela identidade se apresenta como uma extensão intrínseca da identidade do empreendedor de estilo de vida, manifestando-se como a insistência em face das adversidades que o empreendedor de estilo de vida encontra na busca pela realização de seus objetivos. A persistência não é algo separado da identidade do empreendedor; ao contrário, é uma parte integral e natural dessa identidade. Ela demonstra a capacidade de continuar em um curso a ação empreendedora, apesar das dificuldades.

Na persistência nutrida pela identidade, pode-se observar também traços de rebeldia, uma resistência não só contra a imposição do impedimento do funcionamento do seu empreendimento, mas também contra os atos governamentais que impediam esses empreendedores de manter seu estilo de vida. Essa persistência foi evidente nos casos estudados, uma vez que esses empreendedores romperam e ultrapassaram as limitações

impostas pelas medidas de restrição de circulação de pessoas e funcionamento de atividades não essenciais, buscando caminhos para continuar empreendendo.

No caso de Paulinho (EEV1), por exemplo, para manter seu estilo de vida e cumprir com suas obrigações financeiras, como pagar a pensão dos filhos, ele utilizou sua identidade, conhecimento e rede de relacionamento para iniciar um novo empreendimento. Quando Paulinho percebeu que a persistência nesse novo empreendimento estava prejudicando sua qualidade de vida e seu estilo de vida, deixando-o sem tempo para atividades que ele considerava importantes, como surfar, caminhar e aproveitar a vida, ele decidiu encerrar o novo empreendimento. Observando que as medidas de restrição de funcionamento de empreendimentos não essenciais estavam sendo afrouxadas, Paulinho voltou a gerenciar, junto com seu pai, o empreendimento de estilo de vida deles.

Para Roberto Caiçara (EEV2) e Cristiano (EEV4), a persistência se manifestou de maneiras semelhantes durante o período de restrição de circulação de pessoas. Ambos optaram por realizar travessias em contravenção entre Ilhabela e São Sebastião após serem abordados por pessoas de suas redes de relacionamento que buscavam esse serviço. Ao retomar a navegação com a sua embarcação, Roberto Caiçara sentiu que estava reconectando-se com seu estilo de vida, enquanto Cristiano viu nas travessias uma forma de se conectar com a natureza e seu estilo de vida, buscando um afastamento temporário das tragédias causadas pela pandemia de coronavírus.

Além disso, a persistência de Roberto Caiçara foi evidenciada em outro momento quando começou a alugar caiaques, inicialmente para pessoas de sua rede de relacionamentos. Ao reabrir seu empreendimento de estilo de vida e atender seu primeiro cliente durante o período de restrição, ao pisar na areia e lançar o caiaque ao mar, Roberto renovou sua conexão com seu estilo de vida e seu empreendimento.

Carvalho (EEV3) e Gustavo (EEV5) demonstraram a combinação de persistência e rebeldia durante o período de restrição de circulação de pessoas e funcionamento de empreendimentos não essenciais. Houve ocasiões em que Carvalho envolveu-se em discussões com autoridades fiscalizadoras enquanto se deslocava entre sua residência e seu empreendimento. Sua frustração por não poder empreender e por ser impedido de desfrutar de atividades prazerosas, como pescar, caminhar na praia e surfar, era evidente em suas postagens nas redes sociais. Mesmo proibido de fazê-lo, ele insistiu em abrir seu empreendimento de estilo de vida diariamente e continuou a praticar surfe e pesca, por vezes fugindo dos agentes de fiscalização que monitoravam as praias do Guarujá.

Gustavo, por sua vez, adotou medidas semelhantes de resistência às restrições. Ele sugeriu rotas alternativas, incluindo trilhas, para que seus alunos pudessem chegar ao Guarujá e participar de suas aulas de surfe. Distribuiu seu alvará de funcionamento na esperança de que isso fosse suficiente para permitir a circulação de seus alunos, se abordados por autoridades. Além disso, ele tomou ações ousadas, como romper as grades que isolavam a praia de Pernambuco, no Guarujá, para continuar suas aulas. Gustavo também negociou e discutiu com os agentes fiscais para recuperar pranchas apreendidas de seus alunos, demonstrando sua determinação em manter suas atividades apesar das restrições impostas.

Para Breno (EEV6), sua persistência foi evidente durante a pandemia, quando foi proibido de operar seu empreendimento de estilo de vida. Ele rapidamente aprendeu a soldar, inicialmente para realizar manutenções em seu próprio jipe. Posteriormente, permaneceu empreendendo e transformou essa habilidade em um pequeno negócio de fabricação de móveis artesanais, vendidos principalmente para sua rede de contatos.

Já Luciano (EEV7) demonstrou sua persistência ao enfrentar desafios significativos relacionados ao seu veleiro. Ele fez todos os esforços necessários para manter o barco navegável e, posteriormente, dedicou-se a várias tentativas infrutíferas de resgatá-lo do fundo do mar. Apesar das circunstâncias adversas, Luciano persistiu em suas atividades empreendedoras, mesmo quando pareciam impossíveis de serem realizadas.

5.4 Vamos juntos – rede de solidariedade e reciprocidade (extensão da colcha de retalhos)

A rede de solidariedade e reciprocidade vai além do interesse monetário ou material da rede de relacionamento do empreendedor ou dos interessados em participar do seu empreendimento. É uma ação altruísta que se origina na rede de relacionamento do empreendedor e tem como fundamento "ajudar" o empreendedor na superação da crise.

No caso de Paulinho (EEV1), a rede de solidariedade e reciprocidade foi evidenciada pela assistência do pai do empreendedor em negociar vantagens para o filho e seu novo empreendimento. Durante uma conversa com Paulinho, ao saber da necessidade deste de um local para armazenar veículos e peças, seu pai contactou um amigo proprietário de um terreno disponível. Como resultado, o terreno foi alugado para Paulinho com condições favoráveis, graças à longa amizade entre seu pai e o proprietário, que serviu como uma ferramenta de negociação.

Em relação a Roberto Caiçara (EEV2) e Carvalho (EEV3), a rede de solidariedade e reciprocidade se originou dos locadores envolvidos. No caso de Roberto Caiçara, no início da pandemia, ele considerou retirar seus barcos da marina para economizar nos custos mensais. Em um gesto de solidariedade, o dono da marina ofereceu um desconto no valor do aluguel dos barcos, reduzindo os custos para o empreendedor e mantendo uma entrada de receita para a marina com a permanência dos barcos de Roberto Caiçara.

Quanto a Carvalho, a solidariedade e a reciprocidade partiram de um amigo que também era o locador do imóvel onde o empreendimento de estilo de vida de Carvalho estava localizado. Sensibilizado pela dificuldade financeira causada pela pandemia, o locador ofereceu uma redução de 50% no valor do aluguel pago por Carvalho. Além disso, enfatizou que, mesmo com a redução, se Carvalho enfrentasse dificuldades para honrar o pagamento, não precisaria se preocupar, pois poderiam acertar as pendências em um momento financeiramente mais favorável para Carvalho.

No caso de Breno (EEV6), seu sogro também demonstrou solidariedade e reciprocidade. Breno, sua esposa e sua filha residiam em uma propriedade pertencente ao sogro, localizada longe da região central, onde os turistas se concentram e procuram por passeios em Ilhabela. Em um gesto de generosidade e reciprocidade, o sogro de Breno concordou em vender o imóvel. Com os recursos provenientes da venda, foi possível adquirir uma nova propriedade, próxima ao centro comercial e que não apenas serviria como nova residência para a família de Breno, mas também como sede física para seu empreendimento de estilo de vida.

Carvalho (EEV4) e Gustavo (EEV5) também foram beneficiados pela generosidade de seus clientes e alunos durante a pandemia. Carvalho, diante das restrições que impossibilitaram o funcionamento de seu empreendimento, recebeu uma proposta surpreendente de um grupo de clientes de sua marina de pranchas. Em vez do pagamento mensal habitual pelo uso da marina, o grupo sugeriu um pagamento antecipado anual, o que foi de grande ajuda para Carvalho.

No caso de Gustavo (EEV5), a solidariedade partiu de seus alunos. Apesar de não poderem mais participar das aulas devido às restrições, eles se ofereceram para continuar pagando pelas aulas não ministradas, apoiando Gustavo em um momento crítico durante a crise da COVID-19.

A rede de solidariedade e reciprocidade foi observada na superação da crise vivenciada por Luciano (EEV7) durante o período de entrada de água em seu veleiro e após o naufrágio. Quando enfrentou uma ruptura no casco de seu veleiro, Luciano recebeu ajuda de um amigo, que prontamente emprestou uma bomba de sucção para retirar a água e evitar danos maiores à

embarcação. Essa demonstração de solidariedade permitiu que Luciano agisse rapidamente para lidar com a situação e minimizar os prejuízos.

No entanto, mesmo com esse esforço inicial, a situação se agravou com o naufrágio do veleiro. Novamente, a rede de solidariedade se apresentou como um meio importante na superação da crise. Amigos próximos, proprietários de uma empresa de mergulho, ofereceram mergulhadores e equipamentos para ajudar na tentativa de resgate do veleiro naufragado. Além disso, diante das despesas e dificuldades financeiras decorrentes do naufrágio, Luciano recebeu suporte adicional de sua rede de contatos. Com uma "vaquinha virtual", amigos e familiares contribuíram com recursos financeiros para ajudar a cobrir os custos associados ao acidente e aos esforços de salvamento

5.5 Dimensões da efetuação

A seguir, examinamos as semelhanças e diferenças resultantes da análise entre os casos, agrupando-os em subtítulos de acordo com a literatura sobre os tipos de ações/dimensões da efetuação.

5.5.1 Ação orientada por meios – identidade, conhecimento e rede de relacionamento - criando algo novo com os meios existentes

Devido às características da crise da COVID-19, na qual o coronavírus se espalhou rapidamente pelo mundo, causando doenças e mortes, sem que inicialmente houvesse um medicamento eficaz para aliviar os sintomas, a principal estratégia governamental para conter a disseminação do vírus foi a implementação de medidas de restrição de circulação de pessoas e o fechamento de estabelecimentos considerados não essenciais. Essas medidas visavam conter a propagação do coronavírus, limitando a circulação das pessoas e, inicialmente, proibindo que os empreendedores estudados continuassem com suas atividades empreendedoras.

Ao contrário da crise da COVID-19 e das medidas de contenção da disseminação do coronavírus, a crise enfrentada por Luciano (EEV7) com o naufrágio de seu veleiro foi distinta. Diante da urgência da situação, Luciano agiu prontamente, fazendo uso de sua **identidade, seu conhecimento e sua rede de relacionamento** para lidar com a emergência. Ele tomou medidas

imediatas para conter o problema: primeiramente, identificou a origem da entrada de água e, uma vez localizada, investigou as causas da falha na estrutura do veleiro. Em seguida, recorreu à sua rede de relacionamento em busca de auxílio, solicitando o empréstimo de uma bomba para remover a água de dentro da embarcação.

Após um período de inatividade por parte dos empreendedores nos casos EEV1 ao EEV6 devido às medidas de restrição de circulação de pessoas e o fechamento de estabelecimentos considerados não essenciais, eles rapidamente passaram a seguir o exemplo do EEV7 e começaram a mobilizar seus meios efetuais de identidade, conhecimento e redes de relacionamento para superar a crise enfrentada. A abordagem efetual de iniciar a ação empreendedora com base em um conjunto de meios, ou, nos nossos casos estudados, utilizar esses meios (identidade, conhecimento e rede de relacionamento) para superar crises, foi observada em todos os empreendimentos estudados.

Os empreendedores Paulinho (EVV1), Gustavo (EEV5) e Breno (EEV6), recorreram aos meios efetuais para dar início a novos empreendimentos temporários durante o período de crise. Paulinho (EVV1) fez uso da sua **identidade** como empreendedor experiente, do seu **conhecimento** em mecânica e, contando com o **relacionamento** e o **conhecimento** do seu amigo vizinho, iniciou um novo empreendimento. Juntos, decidiram adquirir veículos prestes a serem guinchados pela prefeitura de Ilhabela. Após a compra, desmontaram os veículos e comercializaram suas partes e peças.

Por outro lado, Gustavo (EEV5) já tinha **conhecimento** prévio em jardinagem antes de iniciar seu empreendimento de estilo de vida. Com o auxílio da sua **rede de relacionamento** (seus pais) decidiu, com a sua **identidade** de empreendedor, iniciar um empreendimento no ramo da jardinagem. Ele passou a cuidar dos jardins não só da casa em que os pais trabalhavam, mas também de residências vizinhas.

Breno (EEV6), munido de seu recente **conhecimento** em soldagem, explorou com sua **identidade** como empreendedor uma nova oportunidade. Iniciou a fabricação de pequenos móveis. Sua **rede de relacionamento**, composta por familiares e amigos, desempenhou um papel determinante nessa nova empreitada. Breno encontrou neles um mercado receptivo para seus produtos.

O uso dos **meios efetuais** não se limitou à criação de novos empreendimentos temporários, mas se estendeu à concepção de **novos produtos e serviços**, contribuindo para a superação da crise enfrentada pelos empreendedores estudados e gerando uma nova fonte de

receita para seus empreendimentos. A oferta de novos serviços ficou evidente nos casos de Roberto Caiçara (EEV2), Cristiano (EEV4), Gustavo (EEV5) e Breno (EEV6).

Roberto Caiçara (EEV2) e Cristiano (EEV4) aproveitaram as suas **identidades** como marinheiros e os seus **conhecimentos** pelo mar e pela navegação das suas embarcações, originalmente destinadas a passeios turísticos entre as praias de Ilhabela. Diante das restrições de acesso à ilha para não residentes, esses empreendedores atenderam às solicitações de pessoas dentro de suas **redes de relacionamento**. Adaptando seus serviços respondendo a essas solicitações, eles passaram a oferecer travessias entre o continente e a ilha, preenchendo uma lacuna no transporte causada pelas medidas de contenção da pandemia e garantiram uma fonte alternativa de receita para seus empreendimentos em tempos de crise.

No caso de Luciano (EEV7), ele acionou os meios efetuais na tentativa de manter seu veleiro flutuando, mesmo diante do naufrágio inevitável. A sua **identidade** como empreendedor e marinheiro, combinada ao seu **conhecimento** em manutenção e reparos de embarcações, bem como à sua **rede de relacionamentos**, foram determinantes nesse momento crítico. Com rapidez, Luciano conseguiu, com a ajuda de amigos, uma bomba de sucção necessária para extrair a água que invadia o veleiro, preservando assim sua fluutuabilidade.

Após o naufrágio do veleiro, durante o período de resgate da embarcação, um contato da **rede de relacionamento** de Luciano apresentou uma solução para o impasse de resgatar o veleiro do fundo do mar dentro do prazo de 90 dias. Sugeriu a doação do veleiro à prefeitura de Ilhabela. Essa proposta transferiu a responsabilidade do resgate de Luciano e Mariza para a prefeitura, aliviando-os do ônus financeiro e logístico associado à operação.

Além disso, logo após o naufrágio do veleiro, Luciano acionou seus meios efetuais para iniciar um novo empreendimento. Utilizando sua **identidade** empreendedora, seu **conhecimento** em embarcações e suas habilidades em manutenção e reparos, assim como sua **rede de relacionamento**, que já estava ciente do naufrágio, Luciano deu início à Terraboats, um empreendimento de estilo de vida voltado à manutenção e ao reparo de embarcações.

Por sua vez, Mariza, impulsionada por sua **identidade** empreendedora e seu **conhecimento** em veleiros, turismo e hospedagem, tomou medidas semelhantes. Com uma lista de contatos de antigos clientes do veleiro Tartaruga e com o acionamento da sua **rede de relacionamento** com outros proprietários de veleiros em Ilhabela, ela iniciou uma pequena agência de turismo online. Com essa agência, intermediava a venda de passeios e hospedagens em outros veleiros da ilha, além de oferecer novos serviços turísticos para sua base de clientes e seguidores do veleiro Tartaruga nas redes sociais.

5.5.2 Comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder

Na situação de uma crise, a avaliação que o empreendedor faz do que pode ser perdido, incluindo aquilo de que está disposto a abrir mão para continuar empreendendo, parece ser uma consideração determinante para a sobrevivência do empreendimento e para a superação de uma crise. Em certos casos, o que o empreendedor está disposto a perder pode ser comparado à estratégia "*all-in*" de um jogador em uma partida de pôquer. Para enfrentar uma crise, às vezes o empreendedor está pronto para apostar todas as suas fichas, em uma verdadeira aposta "tudo ou nada". Determinar qual perda é aceitável e o que pode ser sacrificado durante o período de crise foi observado em todos os empreendimentos estudados.

A perda aceitável está ligada à personalidade do empreendedor e varia de pessoa para pessoa. No caso de Paulinho (EEV1), após iniciar um novo empreendimento de compra, desmontagem e venda de peças de carros, ele adaptou seu jipe. Paulinho transformou seu jipe, anteriormente utilizado para transportar turistas em passeios pelas trilhas de Ilhabela, cortando e removendo os bancos da parte traseira para convertê-lo em um veículo de carga para as peças dos veículos desmontados. Nesse processo, Paulinho determinou antecipadamente o que **estava disposto a perder**, abrindo mão da utilidade do veículo tanto para os passeios turísticos quanto para o uso familiar, sacrificando o conforto dos bancos utilizados pelos turistas em prol do novo propósito do veículo como um verdadeiro veículo de carga. Essa disposição para determinar o que se está disposto a perder e adaptar-se também foi observada em outros empreendedores durante a crise, os quais, por vezes, colocaram em risco seus próprios empreendimentos em busca de novas oportunidades ou soluções para a superação das crises.

Seguindo as diretrizes de combate à COVID-19 estabelecidas pelo governo do Estado de São Paulo, os estabelecimentos e indivíduos que não cumprissem as medidas sanitárias impostas estavam sujeitos a penalidades, como o fechamento do estabelecimento, multas e possíveis consequências criminais. Apesar disso, os empreendedores Carvalho (EEV3) e Gustavo (EEV5) foram exemplos de empreendedores que demonstraram um comprometimento antecipado com o que estavam dispostos a perder em meio às suas ações empreendedoras para a superação da crise. Ao optarem por manter seus empreendimentos abertos, eles **determinaram antecipadamente o que estavam dispostos a perder**, mesmo diante das medidas sanitárias restritivas impostas pelo governo para conter a propagação da COVID-19, eles estavam cientes dos potenciais riscos e consequências envolvidos.

No caso do Carvalho (EEV3), sua loja de equipamentos de surfe está localizada nos fundos do terreno. A parte frontal do terreno, que faz divisa com a calçada, é delimitada por um muro alto e um portão de madeira que se abre de forma paralela ao muro. Logo após o portão de entrada, há um amplo jardim que oferece espaço para o estacionamento de alguns carros. Dessa forma, Carvalho mantinha sua loja aberta diariamente durante o período de restrição de circulação de pessoas e funcionamento de empreendimentos não essenciais, conseguindo atender os seus clientes sem despertar a atenção dos agentes fiscalizadores. Ele adotava uma abordagem discreta, mantendo contato com os clientes interessados em seus produtos por meio do telefone celular. Quando os clientes chegavam de carro, Carvalho abria o portão para recebê-los, garantindo que pudessem ser atendidos normalmente.

Durante o período de restrição de acesso às praias do Guarujá devido às medidas sanitárias impostas pela COVID-19, o empreendedor Gustavo (EEV5) decidiu prosseguir com suas aulas de surfe. Apesar do bloqueio físico do acesso às praias com grades, ele foi contatado por duas pessoas que expressaram interesse em ter aulas de surfe na região após encontrarem sua escola por meio de uma busca na internet. Após receberem a solicitação, Gustavo concordou em atendê-los, mantendo assim suas atividades em funcionamento, mesmo diante das restrições vigentes.

No caso de Breno (EEV6), ele **determinou antecipadamente o que estava disposto a perder** ao tomar uma decisão que implicou sacrificar o conforto e o bem-estar de sua família em prol do crescimento de seu empreendimento. Para expandir seu negócio, Breno optou por vender dois veículos que eram de uso pessoal de sua família. Com os recursos obtidos com essas vendas, ele adquiriu um novo veículo usado destinado aos passeios turísticos pelas trilhas de Ilhabela e também uma pequena embarcação. Essa decisão permitiu que Breno diversificasse os serviços oferecidos por seu empreendimento. Além dos tradicionais passeios de jipe, ele passou a oferecer novos serviços aos seus clientes, incluindo passeios de lancha pela região costeira de Ilhabela. Além disso, Breno começou a ofertar passeios mistos, que combinavam trechos terrestres com o uso dos veículos do empreendimento e trechos aquáticos utilizando a nova embarcação.

Os empreendedores Roberto Caiçara (EEV2) e Cristiano (EEV4), conforme mencionado na subseção da ação orientada por meios, ao oferecer novos serviços de travessia de pessoas durante o período de restrição de circulação de pessoas e funcionamento de empreendimentos não essenciais, **determinaram antecipadamente o que estavam dispostos a perder** ao empreender enfrentado o risco de terem suas embarcações apreendidas, além da possibilidade

de receberem multas e outras penalidades impostas pelo governo estadual e municipal. Nesse sentido, sua perda aceitável foram penalidades e apreensão das embarcações.

Cristiano expressou a crença de que os fiscais de Ilhabela poderiam adotar uma abordagem mais branda e solidária, uma vez que nunca foram abordados durante as travessias. Ele confiava em sua própria identidade e em sua ligação com a comunidade local como fatores que poderiam influenciar a resposta das autoridades em caso de fiscalização. Da mesma forma, Roberto Caiçara compartilhava dessa confiança, baseando-se em sua origem nativa em Ilhabela e na identidade caiçara de sua família. Ambos os empreendedores acreditavam que esses laços e percepções poderiam servir como uma espécie de seguro contra possíveis abordagens pelos agentes fiscalizadores e penalidades.

Outro momento em que se evidenciou a **perda aceitável** durante a crise vivenciada pelo empreendedor de estilo de vida Roberto Caiçara ocorreu quando soube da venda de um barco por meio de um amigo e decidiu fazer uma proposta de compra. Consciente de sua situação financeira, Roberto não possuía o dinheiro necessário para adquirir o novo barco de imediato. Durante as negociações para a compra do barco, Roberto Caiçara **determinou antecipadamente o que estava disposto a perder** e não hesitou em assumir um risco. Ele estabeleceu um contrato com o vendedor no qual ofereceu o próprio barco que estava comprando como garantia de pagamento. Essa decisão refletiu sua disposição para **aceitar perdas** potenciais em prol do crescimento de seu empreendimento. Caso não conseguisse reunir a quantia necessária para quitar o barco dentro do prazo estipulado pelo contrato, Roberto concordou em devolver o barco ao antigo proprietário. Assim, como ocorre em um financiamento ou em um consórcio de automóvel, ele manteve o barco alienado enquanto não terminasse o pagamento.

A experiência de crise vivenciada por Luciano (EEV7) difere significativamente dos relatos dos demais empreendedores de estilo de vida, destacando uma **perda aceitável** ou **determinando antecipadamente o que estava disposto a perder** na estratégia "all-in" do pôquer. Porém, neste caso, o empreendedor parece ter perdido todas as suas fichas. Após o naufrágio de seu veleiro e as tentativas infrutíferas de resgate, aliadas ao vencimento do prazo estipulado pela Capitania dos Portos para a solução do impasse, Luciano percebeu que a melhor alternativa para enfrentar esse desafio monumental era ceder a propriedade do veleiro para a prefeitura de Ilhabela.

Essa decisão foi sugerida por um amigo e membro da Capitania dos Portos, cujo conselho direcionou para a tomada de decisão do casal. Ao transferir a propriedade do veleiro para a prefeitura, Luciano e sua esposa evitaram o acúmulo de multas impostas pelas autoridades devido ao naufrágio e ao não resgate da embarcação. Assim, concordaram em doar o veleiro Tartaruga para a prefeitura de Ilhabela.

Em poucos dias após a doação, graças à estrutura disponível na prefeitura de Ilhabela, o veleiro Tartaruga foi emergido e transferido para um estaleiro vinculado à escola municipal de vela da prefeitura. Essa solução representou não apenas uma maneira de mitigar as perdas enfrentadas por Luciano e Mariza, mas também uma oportunidade de revitalização e reabilitação do veleiro, possibilitando sua eventual recuperação e retorno às atividades náuticas.

5.5.3 Negociação com interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento

A construção de **parcerias** (colcha de retalhos) envolve a **colaboração entre partes interessadas** que podem investir tempo, dinheiro ou recursos para a criação de um novo empreendimento, artefato ou serviço. As **parcerias** efetuais visam reduzir incertezas e, principalmente, mitigar os riscos enfrentados pelo empreendimento de estilo de vida, inclusive durante a superação de uma crise. Essa abordagem colaborativa foi observada em todos os empreendimentos de estilo de vida estudados.

A **parceria** firmada por Paulinho (EEV1) com seu vizinho foi determinante para o surgimento do empreendimento temporário desenvolvido pelos dois durante o início da pandemia da COVID-19. Paulinho, em uma conversa com o vizinho, percebeu a possibilidade de juntar esforços para comprarem carros que estavam na iminência de ser guinchados e multados pela prefeitura de Ilhabela. O vizinho de Paulinho contribuiu com a **parceria** oferecendo, inicialmente, seu conhecimento em mecânica e alguns contatos com lojas de autopeças usadas e ferros velhos que comprariam o material do novo empreendimento.

Para viabilizar o novo negócio, tanto Paulinho quanto seu vizinho adaptaram seus jipes, que anteriormente eram usados para passeios turísticos, transformando-os em veículos

utilitários. Esses jipes foram essenciais para transportar as peças e os materiais comercializados pelo empreendimento temporário.

Além disso, Paulinho estabeleceu outra parceria para resolver a questão do armazenamento dos produtos. Em uma **negociação** com o pai do Paulinho, fez com que ele desempenhasse um papel de intermediador, conseguindo um espaço adequado para o armazenamento e **negociando** um desconto no valor mensal do aluguel. Essa colaboração não apenas facilitou a logística do novo empreendimento, mas também reduziu os custos operacionais, demonstrando como as parcerias efetuais podem ser eficazes na mitigação de riscos e na superação de crises.

Não apenas o estabelecimento de novos compromissos, mas também a reconfiguração e uma nova **negociação de compromissos** já existentes antes do período da pandemia foram observados nos empreendimentos estudados. O objetivo dessas **renegociações** não era apenas reduzir custos para aliviar a pressão financeira sobre os empreendimentos, mas também garantir a continuidade das **parcerias**, essenciais para evitar o colapso dos empreendimentos durante a crise.

Nos casos de Roberto Caiçara (EEV2) e Carvalho (EEV3), ambos **renegociaram** os aluguéis que pagavam mensalmente para manterem seus empreendimentos. Roberto Caiçara conseguiu uma redução significativa no custo mensal da marina onde guardava os barcos de seu negócio, proporcionando uma folga financeira durante o período crítico da pandemia. Além disso, Roberto firmou uma **parceria** na compra de um novo barco durante a pandemia. Durante as negociações, ele informou ao vendedor que dispunha de uma quantia limitada para a compra. Em resposta, o vendedor sugeriu avançar com a transação, utilizando o próprio barco como garantia, permitindo que Roberto adquirisse a embarcação sem comprometer a saúde financeira do seu empreendimento e a sua própria.

O empreendimento de estilo de vida de Carvalho (EEV3) está localizado em um terreno alugado de um amigo. Durante a crise, Carvalho **negociou** com esse amigo para reduzir o valor do aluguel, proporcionando um alívio no fluxo de caixa do empreendimento. Além dessa medida, Carvalho estabeleceu mais duas **parcerias** significativas para superar a crise.

A primeira dessas parcerias envolveu seus fornecedores de equipamentos de surfe. Carvalho sempre manteve um bom relacionamento com eles, o que facilitou a **negociação**. Ele propôs que as mercadorias em estoque e ainda não vendidas passassem a ser tratadas como consignação comercial. Os fornecedores aceitaram a proposta, permitindo que Carvalho

pagasse por essas mercadorias apenas após a venda, ajustando as contas de forma periódica. Essa mudança foi fundamental para manter o estoque abastecido sem comprometer o fluxo de caixa do empreendimento.

A segunda **parceria** significativa envolveu antigos clientes da marina de pranchas. Esses clientes pagavam mensalmente a Carvalho para armazenar suas pranchas e equipamentos de surfe no empreendimento de estilo de vida. No início das medidas de restrição de circulação de pessoas e o fechamento de estabelecimentos considerados não essenciais, alguns desses clientes contataram Carvalho, preocupados com as consequências da crise em seu empreendimento, e propuseram pagar antecipadamente doze meses de aluguel da marina. Reconhecendo uma oportunidade, Carvalho **negociou** com todos os seus clientes a possibilidade de eles pagarem antecipadamente pelo ano o aluguel da marina de pranchas com desconto, o que foi bem aceito e gerou um influxo de recursos durante a o período em vigor das medidas de restrição de circulação de pessoas e o fechamento de estabelecimentos considerados não essenciais.

Uma situação semelhante à vivida por Carvalho com sua marina de pranchas também ocorreu com Gustavo (EEV5). No início das medidas de restrição de circulação de pessoas e do fechamento de estabelecimentos considerados não essenciais, alguns alunos de Gustavo se uniram em um gesto de solidariedade e **negociaram** em continuar pagando mensalmente pelas aulas de surfe, mesmo sabendo que as aulas não poderiam ser ministradas naquele período. Essa corrente do bem, ou parceria solidária, demonstrou uma empatia e apoio por parte dos alunos em relação ao empreendedor e seu empreendimento de estilo de vida.

Essa ação de solidariedade evidenciou que a relação entre Gustavo e seus clientes transcende o simples fornecimento de serviços. Para muitos alunos, as aulas de surfe representavam mais do que uma atividade física; elas proporcionavam um estilo de vida, um senso de comunidade e uma conexão com a cultura e a natureza. Ao **negociarem** com Gustavo para continuarem pagando pelas aulas, os alunos não só ajudaram a garantir a sobrevivência do empreendimento de Gustavo durante a crise, mas também preservaram a continuidade dessa experiência compartilhada e significativa. Em outras palavra, não só o empreendedor buscava manter suas atividades como reflexo de sua defesa da identidade ligada ao seu estilo de vida, mas os alunos também fizeram o mesmo. Tratava-se também de os alunos preservarem os laços sociais e emocionais de que tanto gostavam depois de já estarem vivendo o estilo de vida com aquele professor e aquele grupo específicos. Não se tratava apenas de assegurar a continuidade do estilo de vida, mas também como e com quem vivê-lo. Essa é mais uma constatação nova e original do presente estudo.

Novas **negociações e parcerias** para aumentar o faturamento dos empreendimentos também foram observadas em outros casos estudados. No período de retomada gradual das atividades turísticas em Ilhabela, Cristiano (EEV4) **negociou e firmou uma parceria estratégica** com uma pessoa com largo conhecimento em marketing e vendas. Reconhecendo suas próprias limitações como vendedor, Cristiano aproveitou a experiência de seu novo parceiro para impulsionar as vendas de passeios de lancha em seu empreendimento, resultando em um aumento significativo no faturamento.

Outra **negociação** realizada por Cristiano envolveu um outro empreendedor de estilo de vida que possuía um ponto de atendimento na areia de uma praia em Ilhabela. Esse ponto de atendimento tinha um alvará que permitia a ancoragem de uma pequena embarcação na mesma praia. Antes dessa **negociação**, Cristiano operava exclusivamente de forma virtual, negociando os passeios com os clientes através de seu website ou redes sociais, com o embarque variando de praia em praia, dependendo da localização dos turistas.

A **negociação** e a realização da **parceria** permitiu que o empreendimento de Cristiano ganhasse um ponto fixo, proporcionando maior visibilidade e um novo canal de vendas diretamente na praia. A presença de um ponto de atendimento físico e uma lancha ancorada em frente ao ponto de venda atraiu turistas que estavam desfrutando da praia e transeuntes que passavam pela orla, aumentando as vendas de passeios. Essa visibilidade adicional, combinada com a expertise em vendas do novo parceiro, contribuiu para a superação da crise e a consolidação do negócio de Cristiano.

Luciano (EEV7), em meio às diversas ações e **negociações** para resgatar seu veleiro naufragado, contou com a **negociação**, que resultou na ajuda de amigos donos de um empreendimento de mergulho em Ilhabela. Esses amigos disponibilizaram mergulhadores, barcos e equipamentos para várias tentativas de resgatar a embarcação. A negociação com esses amigos empreendedores foi essencial, pois permitiu que Luciano utilizasse meios especializados que ele não possuía, demonstrando a importância da **parceria** nesse momento da crise.

Além disso, Luciano entrou em contato com um amigo que trabalhava na capitania dos portos e compartilhou os insucessos nas tentativas de emersão do veleiro e **negociando** com ele a possibilidade da não aplicabilidade de multas e demais penalidades definidas em lei. Com o prazo limite para o resgate já vencido, esse amigo sugeriu uma solução alternativa para superar a crise. Ele propôs que Luciano e sua esposa Mariza **negociassem** com a prefeitura e

transferissem a propriedade do veleiro para a prefeitura de Ilhabela, contatando o prefeito da ilha. Dessa forma, com os recursos disponíveis do poder executivo municipal, a prefeitura poderia emergir o veleiro e evitar as inúmeras multas administrativas e possíveis ações judiciais que estavam por vir.

5.5.4 Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade

Transformar as adversidades de uma crise em oportunidades para criar novos empreendimentos ou oferecer novos produtos e serviços foi uma característica comum em todos os casos analisados neste estudo. Os empreendedores não apenas continuaram suas atividades durante o período de crise, mas também souberam aproveitar o infortúnio enxergando novas oportunidade e para gerar vantagens para os empreendimentos de estilo de vida.

Paulinho (EEV1) aproveitou o início da pandemia para criar um novo empreendimento temporário. O distanciamento social e a proibição de entrada de turistas em Ilhabela forçaram o fechamento temporário do empreendimento de estilo de vida que ele gerenciava com seu pai. No entanto, esse **infortúnio gerou uma oportunidade** para iniciar um novo empreendimento, que utilizava como matéria-prima veículos abandonados estacionados na ilha, que estavam prestes a serem guinchados e apreendidos pelo departamento de trânsito de Ilhabela. Essa capacidade de adaptação e identificação de oportunidades em meio à crise foi importante para o Paulinho superar os desafios impostos pela pandemia.

Roberto Caiçara (EEV2) **reconheceu o infortúnio das restrições impostas pela pandemia da COVID-19 como uma oportunidade** e adaptou a estratégia do seu empreendimento. Com seu empreendimento fechado temporariamente devido às aglomerações que ocorriam durante os passeios de jipe e de lancha, ele **enxergou uma oportunidade** de empreender sem oferecer risco aos seus clientes e passou a priorizar o aluguel de caiaques. Esta atividade, além de ser benéfica para a saúde física, pode ser realizada individualmente, minimizando o risco de aglomeração e contágio pelo coronavírus.

Além disso, Roberto Caiçara tratou os **infortúnios como uma oportunidade** ao identificar uma nova oportunidade de serviço durante o período de restrição de acesso para pessoas não residentes na ilha. Com a barreira sanitária imposta pela prefeitura de Ilhabela no

embarque da balsa de travessia entre o continente e a ilha, ele começou a usar uma de suas embarcações para realizar a travessia de pessoas pelo canal de São Sebastião. Esta alternativa permitia que as pessoas entrassem na ilha sem passar pelas barreiras sanitárias da balsa, e assim, sem a necessidade de justificarem o motivo de sua entrada, contornando as restrições e oferecendo um serviço que atendeu à demanda daqueles que precisavam acessar Ilhabela. Esse nova prestação de serviços oferecida em meio à crise foi importante para o Roberto Caiçara gerar renda e ajudar a superar os desafios impostos pela pandemia

No caso do Carvalho (EEV3), com a interrupção temporária do funcionamento do seu empreendimento devido às medidas de restrição de circulação de pessoas e de funcionamento de estabelecimentos considerados não essenciais, alguns clientes que hospedavam suas pranchas de surfe no empreendimento, com uma atitude solidária, se propuseram a pagar antecipadamente os valores de um ano e hospedagem. Tratando os **infortúnios como uma oportunidade**, Carvalho começou a oferecer uma nova forma de pagamento aos seus clientes da marina de pranchas. Carvalho ofereceu aos demais clientes a possibilidade do pagamento antecipado do uso da marina em forma de anuidade com desconto sobre o valor mensal do uso da marina, antecipando assim a sua geração de caixa.

Semelhante ao caso de Roberto Caiçara (EEV2), Cristiano (EEV4) também tratou os **infortúnios decorrentes da pandemia da COVID-19 como uma oportunidade** quando as restrições de acesso à Ilhabela impediam não residentes de visitar a ilha. Cristiano identificou uma oportunidade e começou a oferecer um novo serviço: travessia entre o continente e a ilha. Essa iniciativa atendeu à demanda das pessoas que possuíam residências de veraneio em Ilhabela, mas não podiam acessá-las devido às barreiras sanitárias. Esse novo serviço gerou uma nova fonte de receita para o seu empreendimento.

Em meio à turbulência da crise provocada pelo coronavírus, Gustavo (EEV5) tratou os **infortúnios decorrentes da pandemia da COVID-19 como uma oportunidade**. Consciente de que seus alunos enfrentavam dificuldades para encontrar acomodações na cidade do Guarujá, e incertos sobre a possibilidade de entrar na cidade devido às restrições sanitárias, Gustavo transformou sua casa de quatro quartos, sendo três deles desocupados, em uma pequena hospedaria para acolher os alunos. Além disso, disponibilizou o alvará de funcionamento de sua escola de surfe para facilitar a entrada dos alunos pelas barreiras sanitárias de acesso ao Guarujá. Essa iniciativa não apenas proporcionou uma renda adicional para seu empreendimento, mas também garantiu a continuidade das receitas proveniente das aulas ministradas aos alunos hospedados em sua residência.

Durante o período de restrições decorrentes da pandemia da COVID-19, Breno (EEV6) aproveitou o tempo livre resultante da redução das atividades do seu empreendimento para aprender a utilizar a solda, ferramenta essencial na manutenção do seu jipe. Tratando os **infortúnios decorrentes da pandemia da COVID-19 como uma oportunidade**, Breno dominou essa habilidade e começou a criar pequenos móveis de metal e madeira. Inicialmente, os móveis foram destinados ao seu uso pessoal, mas logo ele passou a oferecê-los para familiares e amigos, que prontamente adquiriram suas criações. Diante da incerteza quanto ao retorno do fluxo turístico com a flexibilização das medidas de acesso à Ilhabela, Breno novamente tratou os **infortúnios decorrentes da pandemia da COVID-19 como uma oportunidade** e decidiu expandir sua frota de veículos. Se, no início da crise, contava apenas com um velho veículo em seu empreendimento, ao final de 2021 já possuía dois veículos para os passeios pelas trilhas da ilha, além de uma lancha. Essa expansão não apenas fortaleceu seu empreendimento, mas também o preparou para atender às possíveis demandas de uma retomada gradual do turismo na região.

O naufrágio do veleiro Tartaruga abriu novas portas de oportunidade para os empreendedores Luciano (EEV7) e sua esposa Mariza. Após o incidente, ambos **trataram os infortúnios decorrentes do naufrágio do veleiro Tartaruga em uma oportunidade** e decidiram iniciar empreendimentos distintos. Luciano iniciou um novo empreendimento chamado Terraboats, uma empresa especializada na manutenção de embarcações, com foco especial em catamarãs. Por sua vez, Mariza aproveitou seu conhecimento adquirido no ramo turístico e sua extensa rede de contatos do período do veleiro Tartaruga para estabelecer uma agência de turismo de pequeno porte.

Além disso, durante a transferência da propriedade do veleiro para a prefeitura de Ilhabela, responsável pelo resgate da embarcação, Luciano recebeu uma oferta para se tornar instrutor na escola náutica administrada pelo órgão municipal. Essa oportunidade adicional demonstra como o naufrágio, **apesar dos contratemplos iniciais, acabou gerando novas perspectivas, oportunidades e direcionamentos profissionais para os empreendedores.**

5.5.5 A agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir

A análise dos empreendimentos de estilo de vida neste estudo revelou uma ênfase marcante no papel do empreendedor como protagonista na superação das crises. Em todos os casos estudados, os empreendedores demonstraram uma determinação em **rejeitar as tendências inevitáveis** que surgem durante uma crise, **assumindo um papel decisivo na condução dos seus empreendimentos e de suas vidas**. Esses empreendedores emergiram como líderes de seus empreendimentos, assumindo a responsabilidade de negociar, determinar e **construir os próprios caminhos durante esse período de crise**. Suas ações foram fundamentais para adaptar seus negócios às novas circunstâncias, encontrando soluções e caminhos para enfrentar os desafios impostos pela crise.

Com a interrupção do acesso de turistas à Ilhabela no início da pandemia da COVID-19, o empreendimento de estilo de vida de Paulinho (EEV1) enfrentou um fechamento temporário. Ao contrário de seu pai, que era aposentado, Paulinho dependia exclusivamente das retiradas mensais de seu empreendimento. Diante dessa situação, logo no início da pandemia, **rejeitando a aparente necessidade de parar de empreender e desencadeando ações não preditivas**, ele se uniu a um amigo que era seu vizinho para iniciar um novo empreendimento temporário. O objetivo era suprir seus gastos mensais, incluindo a pensão alimentícia de seus dois filhos. Observando carros aparentemente abandonados pelas ruas da ilha, eles contatavam os proprietários e compravam esses veículos para desmontá-los e vender suas peças. Esse **protagonismo** foi uma forma pragmática de gerar renda em um momento de crise.

Gustavo (EEV5) encontrou uma solução criativa para garantir o acesso de seus alunos à cidade do Guarujá durante as restrições impostas pelas barreiras sanitárias, **rejeitando a aparente necessidade de parar de empreender e desencadeando ações não preditivas**. Ele **assumiu um papel decisivo na condução do seu empreendimento** ao distribuir o alvará de funcionamento de sua escola de surfe aos alunos, caso fossem parados nas barreiras. Embora não haja relatos de alunos que tenham usado o alvará para entrar na cidade, Gustavo acreditava que essa medida facilitaria o fluxo contínuo de alunos para suas aulas e garantiria a continuidade de seu empreendimento.

Breno (EEV6), **rejeitou a aparente necessidade de parar de empreender, desencadeando ações não preditivas** durante a crise da COVID-19, mantendo-se ativo e

adaptando-se às circunstâncias adversas. Ele aproveitou o tempo durante o início da pandemia para adquirir conhecimento sobre soldagem por meio de vídeos online, permitindo-lhe realizar reparos em seu veículo usado para os passeios turísticos em Ilhabela. Enquanto isso, Carvalho (EEV3), diante do fechamento forçado de seu empreendimento durante o período inicial da pandemia, **rejeitou a aparente necessidade de parar de empreender, desencadeando ações não preditivas**, intensificando sua presença nas redes sociais. Ele expressou sua indignação com as restrições que proibiam o acesso às praias, mesmo para atividades esportivas individuais, e com a impossibilidade de abrir seu estabelecimento. Apesar de não poder receber clientes, Carvalho continuou abrindo diariamente o seu empreendimento, compartilhando vídeos nas redes sociais e mantendo o interesse de seus clientes em seus produtos.

Os empreendedores não consideraram o encerramento definitivo de seus empreendimentos como uma possibilidade durante a crise de saúde da COVID-19. Em vez disso, **rejeitando a aparente necessidade de parar de empreender e construindo novos caminhos para a superação da crise**, muitos deles aproveitaram as restrições impostas pela pandemia para explorar empreendimentos temporários ou diversificar sua oferta de produtos e serviços. Essas iniciativas temporárias e novas ofertas ajudaram a mitigar o risco de fechamento permanente de seus empreendimentos, permitindo que eles continuassem gerando receita mesmo durante os períodos em que seus negócios de estilo de vida principal estavam proibidos de operar.

Ao ver seu empreendimento fechado devido às restrições impostas pela pandemia, Breno (EEV6) decidiu aproveitar o tempo para adquirir novos conhecimentos. Ele aprendeu a soldar e realizou reparos no veículo que utilizava para transportar turistas pela ilha. Conforme as medidas de restrição de circulação de pessoas e funcionamento de empreendimentos não essenciais se prolongavam, Breno, **construindo novos caminhos para a superação da crise**, decidiu diversificar suas atividades. Utilizando seu recém-adquirido conhecimento em soldagem, ele iniciou a produção de pequenos móveis feitos de metal e madeira. Inicialmente, esses móveis foram utilizados para decorar sua própria casa. Com o tempo, Breno expandiu sua produção e começou a oferecer essas peças para familiares e amigos, que se tornaram seus primeiros clientes.

A implementação da barreira sanitária na entrada da balsa para Ilhabela abriu novas oportunidades para Cristiano (EEV4) e Roberto Caiçara (EEV2) expandirem seus negócios, **rejeitando a aparente necessidade de parar de empreender e construindo novos caminhos para a superação da crise**. Ambos os empreendedores viram a possibilidade de oferecer um

novo serviço em seus empreendimentos: um roteiro náutico que conectava a cidade de São Sebastião à Ilhabela por meio de suas embarcações. Com as restrições de acesso à ilha, mesmo para proprietários de casas de veraneio que não residiam permanentemente em Ilhabela, algumas pessoas buscaram Cristiano e Roberto para realizar a travessia do continente para a ilha sem passar pelas barreiras sanitárias. Com o fim da pandemia e diante do aumento do turismo em Ilhabela e das longas filas para atravessar de balsa, Cristiano decidiu continuar oferecendo esse serviço de travessia, o que se tornou um serviço relevante do seu empreendimento.

O **protagonismo** na decisão de expandir os empreendimentos durante a crise, mesmo diante de um futuro incerto, **transformando e remodelando os seus empreendimentos**, foi observada em alguns dos empreendimentos de estilo de vida analisados. Os empreendedores Roberto Caiçara (EEV2), Cristiano (EEV4) e Breno (EEV6) optaram por tomar medidas que permitiram a expansão de seus negócios e dos serviços oferecidos aos clientes, mesmo em meio à adversidade da crise.

Roberto Caiçara (EEV2), **co-criando os caminhos para a superação da crise**, investiu na aquisição de um novo barco mesmo durante as restrições de funcionamento de seu empreendimento, aumentando assim a capacidade de realizar mais passeios por dia e atender a demanda de passeios em grupos menores de familiares. Cristiano, por sua vez, **transformando e remodelando o seu empreendimento**, estabeleceu duas parcerias estratégicas que impulsionaram o faturamento de seu empreendimento. Uma delas foi com um amigo formando em marketing e com conhecimento em vendas, encarregado de promover e vender os passeios. A outra parceria foi com um empreendedor que possuía um ponto de atendimento na praia, onde Cristiano pôde ancorar sua embarcação, garantindo um local fixo para receber e vender seus passeios aos clientes.

Durante o período de restrição de fluxo de pessoas, Breno (EEV6) **co-criando os caminhos para a superação da crise**, ao tomar uma decisão que mudaria os rumos do seu empreendimento e da sua vida: vendeu sua antiga casa em Ilhabela e adquiriu um novo imóvel próximo ao centro da cidade. Essa mudança permitiu que ele inaugurasse um ponto físico de atendimento para seu empreendimento, localizado no mesmo terreno de sua nova residência. Com uma placa visível na frente do novo estabelecimento, Breno passou a atrair turistas que transitavam pela região, oferecendo passeios pela ilha. Além disso, ele expandiu sua gama de serviços ao adquirir uma lancha, possibilitando a realização de passeios não apenas por trilhas,

mas também pelo mar. Essa nova oferta permitiu aos clientes combinar o trajeto terrestre com uma experiência náutica, proporcionando uma abordagem mais diversificada e atrativa.

As ações empreendedoras **não preditivas** iniciadas por Luciano (EEV7) desde o início da crise, com o início do vazamento de água dentro do veleiro até a transferência de posse para a prefeitura de Ilhabela, destacam **o protagonismo do empreendedor na construção de soluções durante a crise**. Luciano e sua esposa Mariza demonstraram essa liderança ao enfrentar os desafios do naufrágio do veleiro Tartaruga.

A **co-criação de caminhos para a superação da crise**, também foram observadas no casal ao iniciarem novos empreendimentos com os seus **meios efetuais** logo após o naufrágio do veleiro. Com a sua recém criada agência de turismo, Mariza estabeleceu parcerias estratégicas com outros proprietários de veleiros e com uma empresa de venda e locação de *motorhomes*. O novo empreendimento de Luciano, especializado em manutenção de barcos, ao estabelecer parcerias para garantir mão de obra conforme a demanda do serviço, adaptando-se de forma flexível às necessidades do negócio também demonstra o protagonismo dos empreendedores modelando e construindo o curso das suas histórias empreendedoras.

5.5.6 Ação motivada por objetivos e não por meios (Causação)

A maioria dos empreendedores estudados adotou uma ação que teve origem antes do início da crise, permitindo-lhes enfrentá-la com certa tranquilidade inicial. Esta ação envolveu **definir objetivos antecipadamente e buscar meios para alcançá-los**, evidenciando o controle prévio que esses empreendedores têm sobre seus negócios para superar os períodos de baixa temporada enfrentados anualmente.

Roberto Caiçara (EEV2) e sua esposa planejavam desfrutar de um breve período de descanso no início de 2020, com passagens de avião compradas e hotel reservado. Contudo, diante das notícias sobre a chegada de um novo vírus altamente contagioso e com alta taxa de mortalidade, eles optaram por adiar a viagem. **Definiram então o objetivo** de aumentar a reserva financeira do empreendimento. Para alcançá-lo, decidiram dedicar mais tempo e esforço ao seu empreendimento de estilo de vida, trabalhando arduamente para construir uma reserva que os ajudasse a enfrentar os desafios que pudessem surgir.

A reserva financeira se revela como uma necessidade relevante e uma realidade inegável para uma parcela dos empreendedores de estilo de vida analisados, impulsionando a **definição de objetivos claros e a adoção de medidas para alcançá-los**. Funcionando como um pilar de segurança para ultrapassar os períodos de baixa temporada em cidades litorâneas, essa reserva é o fruto de esforços intensos, contínuos e muitas vezes sacrificados durante a alta temporada. Destina-se à manutenção dos equipamentos utilizados nos empreendimentos, à realização de novos investimentos e ao pagamento das despesas durante os períodos de menor movimentação turística.

A escalada do contágio pelo coronavírus no Brasil coincidiu com o término da alta temporada entre o final de 2019 e o início de 2020. Durante esse período, parte dos empreendedores de estilo de vida estudados meticulosamente constituíram suas reservas financeiras para enfrentar os momentos de menor atividade que estava por vir. Essa providência inicial proporcionou uma sensação de segurança financeira para superar a interrupção das atividades empresariais durante o início da pandemia.

A importância da reserva financeira foi notável nos casos de Roberto Caiçara (EEV2), Carvalho (EEV3) e Cristiano (EEV4). Esses empreendedores enfatizaram a necessidade de uma reserva para atravessar o período de baixa temporada do litoral paulista. **É um objetivo criado** durante o período de baixa temporada e alcançado durante a alta temporada. A suspensão das atividades de empreendimentos considerados não essenciais no início do ano de 2020 não suscitou preocupações sobre o fechamento permanente de seus empreendimentos, uma vez que estavam habituados a enfrentar declínios sazonais na demanda por seus serviços.

Outras ações preditivas foram observadas entre parte dos empreendedores de estilo de vida estudados, todas elas relacionadas à necessidade de recursos financeiros para lidar com as obrigações de seus empreendimentos durante o período de restrição de funcionamento dos seus empreendimentos. O **objetivo definido** era de angariar recursos financeiros e foi alcançado com o acesso a programas governamentais, como o Auxílio Emergencial e o Programa Emergencial de Preservação do Emprego e Renda, concebidos para garantir a manutenção do emprego e da renda dos brasileiros em situação de vulnerabilidade durante a crise da COVID-19. Esses programas foram acessados pelos empreendedores Roberto Caiçara (EEV2), Gustavo (EEV5) e Breno (EEV6), permitindo-lhes obter o suporte financeiro necessário para atravessar o período mais crítico da crise.

Além da **definição de objetivos e seu alcance** por meio dos programas governamentais durante a pandemia, alguns empreendedores adotaram a estratégia de buscar empréstimos bancários para lidar com desafios específicos. Por exemplo, Roberto Caiçara, diante da

iminência do retorno gradual dos turistas a Ilhabela e à retomada das atividades de seu empreendimento, precisava de recursos financeiros para cumprir suas obrigações com fornecedores e funcionários. Já Breno (EEV6) utilizou o empréstimo bancário para adquirir um novo motor para sua embarcação, visando melhorar a qualidade de seu serviço e adaptar-se às demandas do mercado.

Na seção a seguir apresentaremos a discussão dos casos com base no referencial teórico da tese.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados da pesquisa são discutidos à luz das contribuições dos autores que embasam esta tese. Aqui, faz-se uma comparação entre o embasamento teórico exposto e os resultados das análises intracaso e intercaso.

Nos próximos tópicos, iniciaremos discutindo os resultados relativos aos empreendimentos de estilo de vida e sua relação com os princípios da efetuação na superação de crises. A seguir, abordaremos os achados originais da tese. Decidimos apresentar com prioridade e já no início deste capítulo os principais resultados originais trazidos pela tese, pois constituem o principal diferencial de nossa pesquisa em comparação com a literatura existente.

6.1 Persistência nutrida pela identidade (extensão a ação orientada por meios)

Nos casos analisados, a persistência de um empreendedor de estilo de vida está profundamente ligada à sua identidade. Essa conexão torna a persistência uma característica natural e inerente a esses empreendedores, pois seus empreendimentos são uma manifestação direta de seus valores, crenças e experiências. Isso lhes proporciona um profundo senso de propósito e realização, que sustenta sua determinação em enfrentar desafios. Essa perseverança permite que o empreendedor não apenas resista, mas também supere as várias limitações impostas por fatores externos, como o ambiente, as circunstâncias difíceis ou as normas sociais. Em outras palavras, a identidade do empreendedor alimenta sua capacidade de seguir em frente, apesar dos obstáculos, ajudando-o a alcançar seus objetivos.

No caso do empreendedorismo de estilo de vida, o empreendimento é uma extensão dos aspectos positivos de sua vida, de sua paixão e personalidade. Em contextos de crise, foi observada uma forte vontade desses empreendedores de continuar empreendendo, não apenas para se sustentar, mas para manter e permanecer no seu estilo de vida. Nos casos estudados, essa conexão se transborda na paixão pelo sol, pelo mar e pela natureza. Para esses empreendedores, o empreendimento de estilo de vida é algo nobre e raro, representando uma personificação de quem eles são. Por isso, dedicam esforços para manter seu empreendimento e a comunidade criada ao seu redor, como foi observado nos casos estudados.

O impulso da identidade para iniciar um empreendimento de estilo de vida já foi observado em estudos anteriores, como o de Wallis et al. (2020) que ao estudar empreendedores de estilo de vida esportivo, analisou a complexidade da identidade na criação desses

empreendimentos e a motivação como potencial de crescimento. Em outro estudo, Silva & Lima (2023) iniciam o debate sobre a identidade e a persistência em uma revisão da literatura. No entanto, não foram observados na literatura estudos empíricos que indiquem a importância da persistência, nutrida pela identidade, em empreendedores de estilo de vida para a superação de crises. Essa lacuna teórica, destaca a necessidade de futuras pesquisas que investiguem como a conexão entre identidade e persistência pode ser importante para a continuidade e sucesso de empreendedores de estilo de vida diante de adversidades.

6.2 Vamos juntos – rede de solidariedade e reciprocidade (extensão da colcha de retalhos)

A rede de solidariedade e reciprocidade desempenhou um papel fundamental na superação de uma crise em um empreendimento, pois forneceu suporte financeiro, emocional e logístico em momentos críticos dos empreendedores estudados. Em tempos de crise, como durante a pandemia de COVID-19, os empreendedores por vezes enfrentaram desafios significativos, incluindo restrições de funcionamento dos seus empreendimentos, quedas nas receitas e aumento das despesas. Nesses momentos, a rede de solidariedade e reciprocidade, composta por amigos, familiares, clientes e parceiros de negócios, ofereceu a assistência que fez a diferença entre a sobrevivência e o fechamento dos empreendimentos estudados.

Empreendedores como Luciano (EEV7) beneficiaram-se dessa rede de solidariedade e reciprocidade. Quando seu veleiro sofreu um naufrágio, Luciano contou com a solidariedade de amigos que emprestaram uma bomba de sucção para retirar a água que invadia o barco. Mesmo após a quebra da bomba e o subsequente naufrágio, a rede de apoio não cessou: amigos proprietários de uma empresa de mergulho cederam mergulhadores e equipamentos para tentar emergir o veleiro. Além disso, uma "vaquinha virtual" organizada por seus amigos ajudou a angariar recursos necessários para cobrir os custos decorrentes do naufrágio e das tentativas de resgate do barco. Esses atos de solidariedade e reciprocidade não apenas aliviaram o impacto financeiro da crise, mas também proporcionaram a Luciano um senso de comunidade e apoio emocional crucial para enfrentar a adversidade.

Apesar de a importância das redes de relação ser amplamente discutida na literatura sobre efetuação a importância das redes na criação e no desenvolvimento de empreendimentos (Kerr & Coviello, 2019), a criação de uma rede de solidariedade e reciprocidade, sem a finalidade financeira ou compartilhamento do sucesso do empreendimento, ainda não foi estudada sob a ótica da efetuação em contextos de crise de empreendedores de estilo de vida. Este é um aspecto

crítico que merece mais atenção, pois tais redes desempenham um papel importante na resiliência e na capacidade de recuperação dos empreendedores de estilo de vida durante períodos de adversidade.

As redes de solidariedade e reciprocidade podem oferecer recursos, conhecimento, tempo e apoio emocional auxiliando o empreendedor a superar obstáculos que, de outra forma, poderiam parecer insuperáveis. Este tipo de apoio cria um ambiente onde o empreendedor se sente compreendido e amparado, fortalecendo sua determinação em continuar empreendendo.

Além disso, as redes de solidariedade e reciprocidade aparentam ser um recurso para a inovação e a adaptação dos empreendimentos de estilo de vida, pois facilitam a troca de ideias e soluções criativas para problemas emergentes. Ao compartilhar experiências e conhecimentos, os membros dessas redes podem ajudar os empreendedores a identificar novas oportunidades ou abordagens que eles mesmos não teriam considerado. Isso não só aumenta a capacidade de recuperação do empreendimento durante crises, como pode contribuir para o crescimento contínuo e a evolução do empreendimento. Os empreendedores de estilo de vida parecem tecer uma rede de apoio social, unindo pessoas e comunidades em torno de objetivos comuns. Portanto, o benefício advindo dessas redes vai além do suporte imediato, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo e a adaptabilidade dos empreendimentos de estilo de vida.

6.3 Empreendimentos de estilo de vida

Os sete empreendimentos de estilo de vida estudados têm como fundadores pessoas que tornaram um *hobby* em uma atividade empresarial, profissionalizando suas paixões e proporcionando uma grande satisfação pessoal. Foi observado nesses empreendedores o interesse em conquistar, através dos seus empreendimentos, recursos financeiros com a finalidade de manter e sustentar o estilo de vida previamente escolhido. Não foi observada nesses empreendedores a busca incessante pela maximização dos lucros do empreendimento ou mesmo a necessidade de expandir rapidamente os seus empreendimentos, mas sim um instinto de sobrevivência do seu empreendimento e da manutenção do seu estilo de vida. Essa busca por equilíbrio entre o estilo de vida e o empreendimento, bem como a motivação não econômica para se empreender, já foram observadas em estudos anteriores sobre empreendedores de estilo de vida (Ateljevic & Doorne, 2000; Carsrud & Brännback, 2011; Jones et al., 2020; Майборода et al., 2023).

Como o exemplo de Carvalho (EEV3) que, após um período como vendedor em lojas de equipamentos de surfe, decidiu iniciar o seu empreendimento de estilo de vida, a literatura sobre empreendedores de estilo de vida cita diversos momentos e situações que direcionam o indivíduo a profissionalizar as suas paixões (Guercini & Cova, 2018), alinhando um estilo de vida escolhido com uma atividade empreendedora. O início do empreendimento pode se dar pelo rompimento de um estilo de vida anterior, repleto de responsabilidades, cobranças e obrigações, passando-se a um verdadeiro renascimento pessoal, deixando a vida estressante para trás e iniciando um novo ciclo de conexões, realizações e sentido para a vida (X Sun et al., 2019).

Os empreendedores de estilo de vida enfrentam altos e baixos em seus empreendimentos, assim como qualquer outro empreendedor. Eles superaram desafios e crises, incluindo a crise de saúde causada pela COVID-19, que foi observada em seis dos sete casos estudados. No entanto, nenhum dos empreendedores estudados colocou em dúvida a continuidade do seu empreendimento durante o período de crise. Essa evidência está em consonância com estudo de Silva e Lima (2023), que vinculam o empreendedor de estilo de vida à persistência das suas atividades mesmo em situações de baixa lucratividade ou grande restrição de recursos, como uma situação de crise.

6.4 A efetuação e a superação de crises

Na análise dos dados, constatou-se que a efetuação está presente nos casos estudados, contribuindo na superação de crises e convergindo com estudos anteriores sobre efetuação e crise (Laskovaia et al., 2019; Monllor et al., 2020; Nelson & Lima, 2020; Radziwon et al., 2022b; Shirokova et al., 2020). Em todos os sete casos estudados, houve a ação por parte dos empreendedores de estilo de vida de solucionar problemas e criar novas oportunidades sem a realização de previsões elaboradas e planejamento do futuro em meio a uma situação de crise, conforme estudo de Jun et al., (2022). Durante as ações para a superação das crises vivenciadas, esses empreendedores definiram o que estavam dispostos a perder ao invés de pensar no quanto poderiam ganhar (Sarasvathy, 2001b), e assim criaram o caminho para a superação de suas crises usando a efetuação (Oliver Kwabena Aggrey et al., 2021).

6.5 Empreendimentos temporários para a manutenção do seu empreendimento

A capacidade dos empreendedores de estilo de vida em iniciar novos empreendimentos durante momentos de crise se mostrou relevante para a manutenção e continuidade de seus empreendimentos originais. A crise causada pela pandemia da COVID-19 demonstrou a adaptabilidade e resiliência desses empreendedores ao buscar fontes alternativas de renda para garantir a sustentabilidade e a continuidade dos seus empreendimentos de estilo de vida. Essa habilidade de diversificação permite que os empreendedores mantenham seus empreendimentos, preservando as infraestruturas existentes, que são fundamentais para o retorno às atividades normais pós-crise.

Em resposta à crise, foi observado nos casos analisados que parte dos empreendedores de estilo de vida iniciaram novos empreendimentos temporários durante períodos de turbulência e incerteza, explorando seus meios efetuais relacionados ao seu estilo de vida. Essa criação de empreendimentos temporários foi observada nos casos de Paulinho (EEV1), Gustavo (EEV5) e Breno (EEV6). A utilização dos meios efetuais pelos empreendedores para identificar e desenvolver novas oportunidades foi discutida no estudo de Read et al. (2009). Embora estudos anteriores indiquem a relevância dos meios efetuais na criação de novos empreendimentos, há uma lacuna na literatura abordando a criação de um empreendimento temporário com o objetivo de servir como uma ponte entre dois períodos no ciclo de vida de um empreendimento de estilo de vida interrompido por uma crise. Esse tipo de empreendimento temporário pode ser comparado a um bumerangue, que desvia o empreendedor para uma nova direção durante a crise e, ao final dela, o traz de volta ao seu empreendimento original e ao seu estilo de vida.

6.6 Ação orientada por meios – identidade, conhecimento e rede de relacionamento - criando algo novo com os meios existentes

A superação da crise dos empreendimentos de estilo de vida presentes neste estudo teve como protagonista o próprio empreendedor, através dos seus meios efetuais de identidade, conhecimento e rede de relacionamento. Ao se depararem com uma crise, os empreendedores de estilo de vida criaram novos caminhos explorando os seus meios efetuais disponíveis. Nos

casos analisados, os empreendedores de estilo de vida utilizaram amplamente a identidade, o conhecimento e a rede de relacionamento como estratégias para a superação da crise.

Estudos anteriores indicam a importância dos meios efetuais para direcionar o empreendedor tanto no início de um novo empreendimento quanto no decorrer de sua jornada empreendedora. O conhecimento, a rede de relacionamento e a identidade geram novas oportunidades para o empreendedor (Tolstoy et al., 2021). Sarasvathy (2001), em seu artigo seminal, esclareceu que os empreendedores que enfrentam ambiguidades de decisão ou uma incerteza ambiental recorrem aos meios de quem são, do que sabem e de quem conhecem. Em uma pesquisa com mais de cem investidores-anjos foi observado que os esforços sustentados pelos meios efetuais fornecem benefícios aos empreendimentos sob um ambiente de incertezas (Wiltbank et al., 2009). Recentemente, Ratten (2020), ao detalhar como os empreendedores culturais, de estilo de vida e empreendedores sociais foram afetados pela crise, observou que, devido à incerteza gerada em uma situação de crise, é difícil aplicar abordagens estritamente racionais. Devido à necessidade de uma resposta urgente à ameaça enfrentada, os empreendedores precisam se contentar com os recursos que têm à sua disposição. Nesse contexto, nossos dados corroboram com a literatura existente, que destaca a importância do acionamento dos meios efetuais dos empreendedores diante de situações adversas.

6.7 Comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder

A perda aceitável, refere-se ao entendimento do empreendedor sobre o que ele pode perder ou ao que está disposto a renunciar, em vez de focar nos possíveis ganhos ou no que ele pode ganhar com o empreendimento (Sarasvathy et al., 2013). A perda aceitável não depende do empreendimento em si, mas varia conforme cada empreendedor, considerando a fase do empreendimento e suas circunstâncias pessoais (Sarasvathy, 2009). Ao determinar o quanto está disposto a perder, o empreendedor reduz a necessidade de previsões detalhadas de retornos esperados e lucros propostos, focando mais na gestão de riscos e na sustentabilidade do negócio.

A perda aceitável na superação de crises foi observada no estudo de Shirokova et al., (2020), ao estudarem o desempenho de pequenas e médias empresas durante a crise econômica da Rússia ocorrida entre os anos de 2014 e 2016. O estudo envolvendo 521 pequenas e médias empresas russas, indica que a perda aceitável minimiza grandes perdas causadas por crises profundas. Isso ocorre porque os empreendedores controlam de forma deliberada o que estão

dispostos a perder, evitando assim impactos financeiros mais severos, como observado nos casos.

No entanto, observamos que a literatura corrobora em parte com os achados nos casos estudados nesta pesquisa ao tratarmos sobre a perda aceitável. A perda aceitável ficou evidenciada nos casos estudados, mas há uma lacuna na literatura ao nos aprofundarmos no fenômeno e observarmos um elevado nível de aceitação de perda por parte desses empreendedores, colocando, por vezes, em risco a existência do próprio empreendimento. Monllor et al. (2020) estudaram a ação de grupos de voluntários informais que atuaram nos desastres do furacão Maria em Porto Rico, em um incêndio em Valparaíso no Chile e em um terremoto, também no Chile. Sob a dimensão da perda aceitável, os autores identificaram que os voluntários frequentemente desconsideraram esse princípio ao não considerar os próprios riscos em detrimento às necessidades dos atingidos pelos desastres.

Nos casos analisados em nosso estudo, os empreendedores de estilo de vida tinham consciência do que estavam colocando em risco ao continuar empreendendo no momento em que estavam impedidos de fazê-lo. Não houve uma desconsideração do princípio aceitável, mas sim a aceitação do quanto eles estavam dispostos a perder ao continuar empreendendo. Por exemplo, Roberto Caiçara (EEV2) e Cristiano (EEV4) começaram a realizar travessias de pessoas entre o continente e Ilhabela, usando as embarcações dos seus empreendimentos de estilo de vida, em contravenção às barreiras sanitárias que impediam a entrada de não residentes na ilha. Outro exemplo de comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder é o caso de Luciano (EEV7), que, em uma situação extrema, aceitou a perda de seu veleiro para evitar penalidades legais impostas pela legislação brasileira para embarcações naufragadas que não são resgatadas dentro do prazo estipulado.

Inspirações para essa lacuna podem surgir dos achados de Martina (2020), ao indicar que as emoções estão relacionadas à efetuação e têm um forte efeito na definição da perda aceitável em empreendedores experientes. O afeto negativo aumenta a aversão ao risco e um afeto positivo, como no caso da paixão, induz o empreendedor a compromissos maiores com o seu objetivo e leva o empreendedor a investimentos mais arriscados. No mesmo estudo, Martina (2020) indica que a aversão à perda também é influenciada pela identidade do empreendedor e auxilia na criação de legitimidade com as partes interessadas.

6.8 Negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento

Um conceito central da teoria da efetuação é que os empreendedores não apenas descobrem oportunidades, mas co-criam essas oportunidades em parceria com outras partes interessadas que se comprometem antecipadamente com o empreendimento (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy, 2009). Nesse processo, cada parte interessada, ou *stakeholder*, tem uma voz significativa na formação dos resultados empresariais.

Na efetuação, o empreendedor começa com os meios disponíveis e se empenha nas suas capacidades e redes de relacionamento (Fisher, 2012). Ao invés de prever o futuro e planejar em detalhes, o empreendedor efetual toma decisões baseadas no que pode controlar e nas parcerias que pode estabelecer (Kerr & Coviello, 2019). Esse enfoque pragmático e colaborativo resulta em uma criação conjunta do futuro do empreendimento, onde os parceiros comprometidos trazem recursos, conhecimentos e novas perspectivas que moldam a direção e os resultados do negócio. Dessa forma, ao analisar a colcha de retalhos acionada pelo empreendedor, consideramos não apenas a visão única do empreendedor de estilo de vida, mas também as redes do empreendedor que se envolvem no empreendimento (Alsos et al., 2019; Arend et al., 2015).

Sob a lente da efetuação, o acionamento das redes e *stakeholders* na superação de uma crise foi observado em estudos como o de Radziwon et al. (2022). Ao estudar uma companhia aérea asiática no contexto da COVID-19, os pesquisadores notaram a importância dos *stakeholders* na superação da crise no compartilhamento por parte da companhia aérea da sua base de clientes com outros atores para a construção de um ecossistema de inovação. Gabrielsson & Gabrielsson (2013) também evidenciaram a importância das parcerias no acesso a novos mercados para empresas exportadoras, o que corrobora com os achados desta pesquisa. Em todos os casos analisados a realização de parcerias e a participação de *stakeholders* esteve presente e foram determinantes na superação da crise do empreendedor de estilo de vida, como no caso da negociação na redução do valor do aluguel durante o período de impedimento de funcionamento dos empreendimento (EEV3), como na participação ativa no empreendimento no período de flexibilização das medidas restritivas de funcionamento, atuando como uma força de vendas do empreendimento e o conseqüentemente aumento do faturamento (EEV4).

Na literatura, as parcerias são relacionadas aos compromissos das partes interessadas, pois estas veem oportunidade na co-criação do empreendimento ou no compartilhamento do

seu sucesso. Entretanto, em contextos de crise, o que foi observado em alguns dos casos estudados é o interesse das partes interessadas na continuidade do empreendimento de estilo de vida e na perpetuação do ambiente que promove esse estilo de vida.

6.9 Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade

No modelo causal, os empreendedores se dedicam para evitar o inesperado ou desbravam para atingir os objetivos pré-determinado apesar das contingências. Na efetuação, o empreendedor ao invés de evitar as contingências, ele explora os eventos inesperados para criar novas oportunidades (Sarasvathy, 2009).

Em contextos de crise, planejamento preditivo e formal tornam a empresa menos preparada para uma adaptação necessária para a sua superação (Osiyevskyy et al., 2023). Para Sarasvathy (2001) o modelo causal resulta em uma rigidez organizacional que impede os empreendedores em reconhecer e aproveitar as oportunidades que podem surgir em uma crise. No modelo efetual, esses empreendedores fazem "do limão uma limonada", aproveitando as contingências e reconhecendo que nem todas as surpresas são negativas. Mesmo as adversidades podem ser transformadas em recursos para criar novas oportunidades (Pacho & Mushi, 2020).

Nos casos analisados, todos os empreendedores de estilo de vida aproveitaram as adversidades para criar novas oportunidades, desenvolvendo novos produtos e serviços. Por exemplo, Breno (EEV6), apesar da crise da COVID-19, substituiu o veículo do empreendimento, adquiriu um novo e comprou uma lancha. Ele previu que, com o retorno das atividades turísticas em Ilhabela após o fim das restrições, haveria um aumento no fluxo de turistas e ele estaria pronto para atendê-los. Da mesma forma, Roberto Caiçara (EEV2), ao notar o movimento de pessoas nos barcos enquanto os bares e restaurantes da ilha estavam fechados, decidiu comprar um novo barco para seu negócio. Ele visava atender famílias que preferiam passeios privados devido ao risco de contágio pelo coronavírus. Assim, os casos analisados corroboram com a literatura da efetuação sobre o reconhecimento de infortúnios como uma oportunidade.

6.10 A agência humana como principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma que as situações estão por vir.

Na efetuação, os empreendedores focam nos aspectos que podem controlar em um futuro incerto. A lógica é que, ao controlar o futuro, a necessidade de prevê-lo é eliminada (Sarasvathy, 2009). Dessa forma, o papel do empreendedor é destacado, pois ele intervém ativamente em seu próprio ambiente, determinando e construindo seu futuro e o do seu empreendimento, rejeitando explicitamente tendências inevitáveis (Sarasvathy et al., 2013).

Em momentos de crise, é crucial que os empreendedores estejam preparados para abandonar as estratégias atuais e adaptar-se conforme os recursos disponíveis (Monllor et al., 2020). Em uma pesquisa envolvendo 480 líderes de empresas chinesas durante o início da pandemia da COVID-19, Jun et al., (2022) destacaram a importância de alterar o curso das ações empreendedoras. Eles observaram que criar e ajustar novas metas em resposta às informações emergentes durante uma crise beneficia significativamente o empreendimento em circunstâncias incertas.

Nos exemplos analisados, todos os empreendedores de estilo de vida desempenharam um papel ativo na condução das ações empreendedoras durante a crise, visando superá-la. Por exemplo, Paulinho (EEV1) uniu forças com um vizinho para iniciar um novo empreendimento temporário como uma fonte de renda durante o período de restrição de funcionamento de seu negócio principal de estilo de vida. Carvalho (EEV3) intensificou sua presença nas redes sociais durante as restrições, o que gerou interesse de seus amigos e clientes, resultando em visitas à sua loja e aumento das vendas. Já Gustavo (EEV5), ao descobrir novas rotas não fiscalizadas para entrada na cidade do Guarujá, compartilhou essas informações com seus alunos e distribuiu cópias do alvará de funcionamento da escola, garantindo assim a permissão de entrada na cidade.

Esses exemplos estão em consonância com a literatura sobre a efetuação, que destacam a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinante da maneira como as situações futuras se desdobram.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo explicar como a efetuação contribui para a superação de crises no empreendedorismo de estilo de vida dos casos estudados. Como arcabouço teórico, nos sustentamos em três pilares, a teoria da efetuação, crises e empreendedorismo de estilo de vida.

Do ponto de vista metodológico, foi realizado um estudo de casos múltiplos (Eisenhardt, 1989b; Yin, 2015), utilizando fontes de dados sobre o mesmo fenômeno, em específico a entrevista em profundidade e a análise documental. Como recorte da pesquisa, foram estudados sete empreendedores de estilo de vida localizados em duas cidades do litoral do estado de São Paulo: Guarujá e Ilhabela e foram realizadas no total vinte e oito entrevistas.

Foram elaborados objetivos específicos para atender ao objetivo principal, sendo eles: 1) Explicar como os empreendedores exploram seus próprios meios efetuais para manterem o seu empreendimento de estilo de vida mesmo em situação de crise. 2) Explicar como os meios efetuais contribuem para a persistência dos empreendedores de estilo de vida mesmo em situação de crise.

Por fim, a pesquisa tinha como propósito responder a seguinte questão de pesquisa: Como a efetuação contribui para a superação de crises no empreendedorismo de estilo de vida?

Para atender o objetivo desse estudo e com base na literatura sobre efetuação, foram determinadas oito categorias analíticas, sendo que seis delas baseadas nas dimensões da efetuação seguindo a abordagem de Henninger et al. (2020) e duas categorias analíticas emergiram da análise dos dados e de forma indutiva conforme Corbin & Strauss (2015). São elas: persistência nutrida pela identidade e vamos juntos. As categorias analíticas e os elementos de análise foram apresentadas no capítulo 3.

Em resposta ao primeiro objetivo específico que visa explicar como os empreendedores exploram seus próprios meios efetuais para manterem seu empreendimento de estilo de vida mesmo em situações de crise, constatou-se que os meios efetuais, a identidade, a rede de relacionamento e o conhecimento dos empreendedores foram amplamente utilizados na superação das crises enfrentadas. A identidade do empreendedor de estilo de vida tem uma conexão íntima com seu empreendimento, sendo uma extensão de seus valores, paixões e estilo de vida. Durante períodos de crise, observou-se uma forte determinação por parte dos empreendedores em continuar empreendendo, mesmo diante de grandes adversidades, com o

objetivo não apenas de preservar seu empreendimento, mas também de manter o estilo de vida que ele representa.

A rede de relacionamento foi determinante para a superação das crises, construindo e contribuindo na formação não apenas de parcerias comerciais, mas também envolvendo amigos, familiares e comunidades onde seus empreendimentos estão inseridos, oferecendo apoio financeiro e emocional aos empreendedores.

O conhecimento dos empreendedores foi explorado na adaptação de seus empreendimentos durante o período de crise. As habilidades técnicas, práticas e o conhecimento do ambiente e do mercado em que estão inseridos permitiram que esses empreendedores rapidamente desenvolvessem novos empreendimentos temporários, novos produtos e novos serviços, atendendo às mudanças nas condições do mercado. Em síntese, a integração desses três meios efetuais - identidade, rede de relacionamento e conhecimento - permitiu aos empreendedores desenvolver estratégias eficazes na superação das crises, garantindo a continuidade e sustentabilidade de seus empreendimentos de estilo de vida.

Em resposta ao segundo objetivo específico que visa explicar como os empreendedores exploram seus próprios meios efetuais para manterem seu empreendimento de estilo de vida mesmo em situações de crise, constatou-se que durante crises, o acionamento dos meios efetuais motiva os empreendedores a persistirem, mesmo diante de grandes dificuldades. Essa conexão emocional e pessoal da identidade com o empreendimento gera uma forte motivação para superar obstáculos, pois o empreendedor vê o negócio como uma extensão de si mesmo. Observou-se que durante crises, essa motivação intrínseca impulsiona a persistência, levando os empreendedores a buscarem soluções e a se comprometerem com a sobrevivência do empreendimento.

Foi constatado também que amigos, familiares e membros da comunidade frequentemente se envolvem ativamente para ajudar os empreendedores a superar dificuldades. Essa rede de relacionamento atua como um amortecedor contra os impactos negativos da crise, permitindo que os empreendedores persistissem e mantivessem seus empreendimentos.

A habilidade de identificar e desenvolver novas oportunidades com novos empreendimentos temporários, novos produtos e serviços, mesmo em tempos de adversidade, foi facilitada pelo conhecimento que os empreendedores têm de seu mercado e ambiente em que os empreendimentos estão inseridos. Em resumo, os meios efetuais - identidade, rede de relacionamento e conhecimento - fornecem uma base sólida que sustenta a persistência dos empreendedores de estilo de vida em tempos de crise. Esses meios não apenas ajudaram na sobrevivência imediata, mas também capacitaram os empreendedores a transformarem

adversidades em oportunidades, garantindo a continuidade e o eventual progresso de seus empreendimentos.

Dessa forma, conseguimos atingir o objetivo geral da tese, bem como os objetivos específicos. Contudo, durante a pesquisa, foram constatados aspectos novos e muito relevantes, trazendo contribuições adicionais à resposta da pesquisa.

Este estudo identificou duas novas dimensões relacionadas à efetuação que, até então, eram pouco ou nada exploradas na literatura sobre o tema e que emergiram da análise dos dados: a persistência nutrida pela identidade e a rede de solidariedade e reciprocidade.

A persistência nutrida pela identidade foi percebida como uma extensão dos meios efetuais, em específico da identidade, e foi determinante na superação de crises dos empreendedores estudados, de acordo com as respostas dos objetivos específicos acima relatados.

A formação de uma rede de solidariedade e reciprocidade em situação crise vai além dos conceitos da rede de relacionamento e da negociação com interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento. Ela representa um vínculo emocional e afetivo entre os empreendedores e sua comunidade, onde o apoio mútuo não é apenas uma questão de interesses financeiros, mas também de valores compartilhados e pertencimento. Durante uma crise, essa rede se manifesta como uma verdadeira "rede do bem", onde amigos, familiares, clientes e membros da comunidade se unem para oferecer suporte material, emocional e prático aos empreendedores de estilo de vida.

Essa rede de solidariedade não se limita a uma troca de favores ou benefícios tangíveis, mas cria um ambiente de apoio e colaboração que vai além do contexto comercial e financeiro. Não se manifesta por uma ação benéfica apenas para o empreendedor, mas representa uma ação altruísta e solidária com o objetivo de mitigar possíveis danos tanto para o empreendedor quanto para sua rede. Essa dinâmica mostra que, em momentos de crise, os empreendedores de estilo de vida por vezes não enfrentam seus desafios sozinhos, mas contam com uma rede de apoio que compartilha sua visão e se compromete com o sucesso e a continuidade de seus empreendimentos.

Nesta pesquisa, também foi aprofundada a compreensão das demais dimensões da efetuação na superação de crises dos empreendedores de estilo de vida. A estratégia de comprometimento antecipado do que estavam dispostos a perder foi evidente em todos os casos. Os empreendedores aceitavam elevados níveis de perda ao decidir continuar operando mesmo sob medidas restritivas. Essas decisões mostram uma aceitação consciente dos riscos envolvidos.

As parcerias e negociações desempenharam um papel importante na superação das crises dos empreendedores estudados, demonstrando a importância de parcerias sólidas e redes de suporte nesse período turbulento. A colaboração e o apoio mútuo se mostraram determinantes, fornecendo os meios e suportes necessários para enfrentar as adversidades.

Também foi observado que todos os empreendedores de estilo de vida estudados foram capazes de transformar infortúnios em oportunidades. Essa capacidade de adaptação e inovação permitiu que os empreendedores não apenas sobrevivessem, mas também prosperassem em tempos de crise. Os casos estudados mostram uma rejeição das tendências inevitáveis impostas pelas restrições e uma determinação em construir seu próprio caminho. Isso demonstra que esses empreendedores não apenas rejeitavam as limitações impostas pela crise, mas também mostraram uma atitude proativa e criativa na busca por soluções para a superação da crise.

Por fim, pode-se concluir que a superação das crises pelos empreendedores de estilo de vida estudados foi resultado de uma combinação de identidade forte, redes de relacionamento, aceitação consciente de riscos, parcerias estratégicas, inovação diante de adversidades, rejeição de limitações impostas e uma clara definição de objetivos. Essas estratégias não apenas permitiram que eles sobrevivessem à crise, mas também fortaleceram seus empreendimentos e suas conexões com o estilo de vida que valorizam.

Assim, esta tese oferece contribuições significativas tanto no campo teórico quanto no empírico, expandindo a compreensão sobre como a efetuação é acionada pelos empreendedores de estilo de vida para navegar em períodos de crise.

7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E EMPÍRICAS DA TESE

7.1.1 Contribuições teóricas

A tese contribui com a teoria da efetuação ao evidenciar e aprofundar a compreensão da importância da identidade do empreendedor de estilo de vida na persistência e resiliência frente a crises. Ao destacar como os valores, crenças e experiências pessoais moldam a maneira como esses empreendedores enfrentam adversidades, a tese enriquece a teoria da efetuação com novas perspectivas sobre a motivação e o comportamento empreendedor.

Além disso, a tese contribui para a teoria da efetuação ao evidenciar e explorar o papel das redes de solidariedade e reciprocidade na superação de crises. A análise empírica destaca como essas redes, embora frequentemente não motivadas por ganhos financeiros, são essenciais

para a sobrevivência e recuperação dos negócios durante períodos de crise. O destaque dado às interações sociais e ao apoio comunitário oferece uma nova abordagem ao princípio da "colcha de retalhos", frequentemente discutido na literatura sobre efetuação.

7.1.2 Contribuições empíricas e impacto da pesquisa na sociedade

A presente tese alicerçada na teoria da efetuação em contextos de crise, oferece diversas contribuições significativas que vão além do âmbito acadêmico, impactando diretamente a sociedade, as políticas públicas e a educação em gestão.

7.1.2.1 Impacto prático

Empiricamente, a tese oferece uma análise detalhada de casos reais de empreendedores que superaram crises por meio de uma combinação de identidade, redes de solidariedade e reciprocidade, e a utilização dos meios efetuais existentes. Esses estudos de caso demonstram como a ação efetual pode ser um recurso valioso na superação de desafios, fornecendo *insights* práticos sobre como os meios efetuais e as demais dimensões da efetuação podem ser acionadas em momentos de crise. Essas estratégias podem ser compiladas em cartilhas e guias práticos que servirão de referência para pequenos empreendedores, ajudando-os a desenvolver resiliência e a criar redes que fortalecem suas capacidades de recuperação e continuidade dos negócios.

7.1.2.2 Impacto social

O foco nas interações sociais e no apoio comunitário, evidenciado pelos casos estudados, reforça a importância das redes de solidariedade e reciprocidade. Essas redes desempenham um papel crucial na resiliência dos empreendedores, oferecendo apoio emocional, troca de conhecimentos e recursos sem uma finalidade financeira imediata. Ao destacar a relevância dessas interações, a tese promove uma cultura de colaboração e apoio mútuo, contribuindo para o fortalecimento das comunidades empreendedoras e para o desenvolvimento sustentável de pequenos negócios.

7.1.2.3 Impacto nas políticas públicas

A documentação das estratégias bem-sucedidas apresentadas na tese pode contribuir no desenvolvimento de políticas públicas destinadas a apoiar pequenos empreendimentos durante períodos de crise. Ao identificar e analisar as ações empreendedoras adotadas pelos empreendedores de estilo de vida, os formuladores de políticas públicas podem obter *insights* sobre as necessidades específicas desses empreendimentos e desenvolver programas e iniciativas direcionados para atender a essas demandas. Além disso, a elaboração de guias práticos ou cartilhas baseados nessas estratégias podem fornecer um recurso acessível e útil para outros empreendedores que enfrentam desafios semelhantes. Esses materiais podem oferecer conselhos práticos, exemplos inspiradores e diretrizes passo a passo para ajudar outros empreendedores a superar crises e garantir a continuidade dos seus empreendimentos.

7.1.2.4 Impacto educacional

As descobertas desta tese também têm um impacto significativo na educação em gestão. Os novos conhecimentos sobre formas alternativas de empreender, utilizando poucos recursos e explorando como os empreendedores tomam decisões cruciais para superar dificuldades e manter seus negócios, podem ser integrados aos currículos dos cursos de administração e empreendedorismo. Essa integração pode levar ao desenvolvimento de novos métodos pedagógicos que enfatizem a importância dos meios disponíveis para os empreendedores, incluindo as interações sociais e o apoio comunitário. Ao influenciar a forma como o ensino de gestão é concebido e entregue, a pesquisa contribui para a formação de futuros gestores e empreendedores mais preparados para lidar com crises e promover a sustentabilidade de seus negócios. Assim, a tese não apenas amplia o entendimento teórico sobre a efetuação, mas também oferece evidências práticas de como as dimensões da efetuação podem ser eficazmente utilizadas.

7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como qualquer pesquisa, este estudo possui suas limitações. A primeira limitação refere-se ao tamanho e à localização geográfica dos casos estudados. Estudos futuros devem considerar uma amostra maior e mais diversificada, que inclua empreendedores de diferentes regiões e setores, para validar e ampliar os achados aqui apresentados.

Outra limitação diz respeito à metodologia qualitativa utilizada. Embora as entrevistas em profundidade tenham permitido uma compreensão detalhada das experiências dos empreendedores, há sempre o risco de vieses subjetivos. Estudos futuros poderiam complementar esta abordagem com métodos quantitativos para fornecer uma análise mais robusta e abrangente.

7.3 SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Diante das limitações identificadas, sugerimos algumas direções para pesquisas futuras. Primeiramente, seria valioso explorar a aplicação dos conceitos de efetuação em diferentes contextos de crise. Enquanto este estudo a maioria dos casos se concentrou na crise gerada pela pandemia da COVID-19, outras crises, como desastres naturais ou crises econômicas, podem oferecer *insights* adicionais sobre como os empreendedores de estilo de vida utilizam seus meios efetuais para superar desafios.

Além disso, futuras pesquisas poderiam investigar a interação entre a identidade do empreendedor e a rede de solidariedade e reciprocidade em maior profundidade. Compreender como esses elementos interagem e se influenciam mutuamente pode fornecer uma visão mais completa sobre os mecanismos que sustentam a resiliência dos empreendedores de estilo de vida.

Por fim, a exploração de estratégias temporárias de sobrevivência, como os empreendimentos que se assemelham a um “bumerangue”, em diferentes contextos e setores, pode oferecer novas perspectivas sobre a adaptabilidade e inovação dos empreendedores em tempos de crise. Estudos futuros poderiam analisar como essas estratégias afetam o desempenho a longo prazo dos empreendimentos e a satisfação pessoal dos empreendedores, contribuindo assim para uma compreensão mais holística do fenômeno.

REFERÊNCIAS

- Aggrey, Oliver Kwabena, Djan, A. K., Antoh, N. A. D., & Tettey, L. N. (2021). “Dodging the bullet”: are effectual managers better off in a crisis? A case of Ghanaian agricultural SMEs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(5), 755–772. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2021-0021>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U., & Solvoll, S. (2016). Entrepreneurs’ social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(3–4), 234–258. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155742>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Mauer, R., Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2019). Effectual exchange: from entrepreneurship to the disciplines and beyond. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00146-9>
- Arend, R. J., Sarooghi, H., & Burkemper, A. (2015). Effectuation as ineffectual? Applying the 3E theory-assessment framework to a proposed new theory of entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 40(4), 630–651. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0455>
- Arvidsson, H. G. S., Coudounaris, D. N., & Arvidsson, R. (2020). The shift from causation to effectuation for international entrepreneurs: attitudes and attitude change versus social representations. *International Journal of Entrepreneurship*, 24(3).
- Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000). ‘Staying within the fence’: Lifestyle entrepreneurship in tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378–392. <https://doi.org/10.1080/09669580008667374>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa Edições.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 595–618. <https://doi.org/10.1108/09534810010378605>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Borsatto, F. (2020). *Contribuições da Effectuation para o Empreendedorismo de Estilo de Vida*. UNINOVE.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Pathfinder international.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Bredvold, R., & Skålén, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56, 96–105. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.023>
- Buchanan, D. A., & Denyer, D. (2013). Researching tomorrow’s crisis: methodological innovations and wider implications. *International Journal of Management Reviews*, 15(2), 205–224. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12002>
- Çan, H., & Okur Dinçsoy, M. (2021). The Financial Crisis Phenomenon and the 2008 Global Finance Crisis. In *Accounting, Finance, Sustainability, Governance and Fraud*. https://doi.org/10.1007/978-981-33-6636-7_9
- 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. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>

- Carlsen, J., Morrison, A., & Weber, P. (2008). Lifestyle oriented small tourism firms. *Tourism Recreation Research*, 33(3), 255–263. <https://doi.org/10.1080/02508281.2008.11081549>
- Carneiro da Cunha, J. A., Yokomizo, C. A., & Bonacim, C. A. G. (2014). Miopias De Uma Lente De Aumento: As Limitações Da Análise De Documentos No Estudo Das Organizações. *Revista Alcance*, 20(4), 431. <https://doi.org/10.14210/alcance.v20n4.p431-446>
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9–26. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00312.x>
- Cederholm, E. A., & Åkerström, M. (2016). With a little help from my friends: relational work in leisure-related enterprising. *Sociological Review*, 64(4), 748–765. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.12377>
- Cederholm, E. A., & Hultman, J. (2010). The value of intimacy - negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/15022250903442096>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing Grounded Theory*. Sage.
- Creswell, J. W. (2016). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3rd ed.). Artmed.
- Dawson, D., Fountain, J., & Cohen, D. A. (2011). Seasonality and the lifestyle “conundrum”: an analysis of lifestyle entrepreneurship in wine tourism regions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 551–572. <https://doi.org/10.1080/10941665.2011.597580>
- de Andrade Martins, G., & Theófilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. Atlas.
- De Bernardi, C., & Sydow, A. (2022). Am I an environmental entrepreneur? On the evolution of entrepreneurial identity. *Journal of Cleaner Production*, 347(August 2021), 131306. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131306>
- Devece, C., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurship during economic crisis: Success factors and paths to failure. *Journal of Business Research*, 69(11), 5366–5370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.139>
- Dew, N. (2003). *Lipsticks and razorblades: How the auto ID center used pre-commitments to build the internet of things*. University of Virginia.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Dias, Á., Silva, G. M., Patuleia, M., & González-Rodríguez, M. R. (2021). Transforming local knowledge into lifestyle entrepreneur’s innovativeness: exploring the linear and quadratic relationships. *Current Issues in Tourism*, 24(22), 3222–3238. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1865288>
- Dias, A., Simonetti, B., & Bakas, F. E. (2022). Editorial: Developing Lifestyle Entrepreneurship for Sustainable Destinations. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.970005>
- Dias, Álvaro, Cascais, E., Pereira, L., da Costa, R., & Gonçalves, R. (2022). Lifestyle entrepreneurship innovation and self-efficacy: Exploring the direct and indirect effects of marshaling. *International Journal of Tourism Research*, 24(3), 443–455. <https://doi.org/10.1002/jtr.2513>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), 276–302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>

- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 400–412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Duarte, J. (2005). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. Atlas.
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2006). Lifestyle Meets Market: Bohemian Entrepreneurs in Creative Industries. *Creativity and Innovation Management*, 15(3), 234–241. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00392.x>
- Eimermann, M., Tillberg Mattsson, K., & Carson, D. A. (2019). International tourism entrepreneurs in Swedish peripheries: Compliance and collision with public tourism strategies. *Regional Science Policy and Practice*, 11(3), 479–492. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12148>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Esen, A., & Iscioglu, T. E. (2017). Lifestyle entrepreneurship in technology start-ups: the case of “piri” mobile application. *Journal of Management, Marketing and Logistics-JMML*, 4(3), 271–278. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.489>
- EstradaCruz, M., VerdúJover, A. J., & GómezGras, J. M. (2019). The influence of culture on the relationship between the entrepreneur’s social identity and decision-making: Effectual and causal logic. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(4), 226–244. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.10.002>
- Fadda, N. (2020). Entrepreneurial behaviours and managerial approach of lifestyle entrepreneurs in surf tourism: an exploratory study. *Journal of Sport and Tourism*, 24(1), 53–77. <https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1726801>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Felzensztein, C., & Gimmon, E. (2021). Facilitating entrepreneurship in the failing Cuban economic model? *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0161>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Artmed.
- Friese, S. (2019). *ATLAS. ti 8 Mac-User Manual UPDATED FOR PROGRAM VERSION 8.4*. Atlas Ti.
- Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.011>
- Garud, R., & Gehman, J. (2016). Theory evaluation, entrepreneurial processes, and performativity. *Academy of Management Review*, 41(3), 544–549. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0407>
- Gerring, J. (2006). *Case study research: Principles and practices*. Cambridge university press.
- Gomez-Breyse, M. (2016). L’entrepreneur «lifestyle». *Revue de l’Entrepreneuriat*, Vol. 15(3), 231–256. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0231>
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2019). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
- Guercini, S., & Ceccarelli, D. (2020). Passion driving entrepreneurship and lifestyle migration:

- insights from the lutherie of Cremona. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(3), 373–392. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00269-1>
- Guercini, Simone, & Cova, B. (2018). Unconventional entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.021>
- Harms, R., Alfert, C., Cheng, C.-F., & Kraus, S. (2021a). Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
- Henninger, P., Brem, A., Giones, F., Bican, P. M., & Wimschneider, C. (2020). Effectuation vs. Causation: Can established firms use start-up decision-making principles to stay innovative? *International Journal of Innovation Management*, 24(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500024>
- Honggang, X., & Shaoyin, M. (2014). Regional Environment of Destination and the Entrepreneurship of Small Tourism Businesses: A Case Study of Dali and Lijiang of Yunnan Province. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(2), 144–161. <https://doi.org/10.1080/10941665.2012.734524>
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua*.
- Ivanycheva, D., Schulze, W. S., Lundmark, E., & Chirico, F. (2023). Lifestyle Entrepreneurship: Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13000>
- Jiang, Y., & RÜling, C. C. (2019). Opening the Black Box of Effectuation Processes: Characteristics and Dominant Types. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(1), 171–202. <https://doi.org/10.1177/1042258717744204>
- Jones, P., Ratten, V., & Hayduk, T. (2020). Sport, fitness, and lifestyle entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 783–793. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00666-x>
- Jun, M., Ariyesti, F. R., Ali, S., & Xiaobao, P. (2022). The effect of effectuation and causation approach on entrepreneurial orientation in the presence of leader dominance and self-efficacy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2021-0286>
- Kelly, C. (2010). Analysing wellness tourism provision: A retreat operators' study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17(1), 108–116. <https://doi.org/10.1375/jhtm.17.1.108>
- Kerr, J., & Coviello, N. (2019). Formation and Constitution of Effectual Networks: A Systematic Review and Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 370–397. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12194>
- Kerr, J., & Coviello, N. (2020). Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics. *Journal of Business Venturing*, 35(2), 105937. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.05.001>
- Khurana, I., Dutta, D. K., & Schenkel, M. T. (2022). Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), 236–272. <https://doi.org/10.1177/02662426211061679>
- Klapper, R., Upham, P., & Kurronen, K. (2018). Social capital, resource constraints and low growth communities: Lifestyle entrepreneurs in Nicaragua. *Sustainability*, 10(10), 3813. <https://doi.org/10.3390/su10103813>
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit* (3rd. Edn.). Houghton Mifflin.
- Korsgaard, C. M. (2009). *Self-constitution: Agency, identity and integrity*. OUP.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management*

- Review*, 24(4), 691–710.
- Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 456–475. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593>
- Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203222133>
- Lima, E. de O. (2022). Entrepreneurship in non-Schumpeterian (or alternative) ways: Effectuation and Bricolage to overcome crises. *REGPEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2344>
- Lima, E. de O., & Lopes, R. M. A. (2019). Efetuação, bricolagem e empreendedorismo de estilo de vida esportivo. *XLIII Encontro Ad ANPAD - EnANPAD*. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract>
- Lima, Edmilson, Nelson, R., Lopes, R., & Nassif, V. M. J. (2020). Inesperadas sinergias e o sub-ótimo: bricolagem e efetuação no empreendedorismo de estilo de vida. *XI EGEPE - Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*.
- Lima, EO. (2010). A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Gestão & Planejamento-G&P*, 126–140. <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/viewArticle/249>
- Lorgnier, N., & Su, C.-J. (2014). Considering co-competition strategies in sport tourism networks: a look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87–109. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.876436>
- Mahn, D., Lecuna, A., Chavez, G., & Barros, S. (2022). Drivers of growth expectations in Latin American rural contexts. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2021-0388>
- Mansoori, Y., & Lackéus, M. (2020). Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking. *Small Business Economics*, 54(3), 791–818. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00153-w>
- March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice. *RAND Journal of Economics*, 9, 587–608.
- Marchant, B., & Mottiar, Z. (2011). Understanding lifestyle entrepreneurs and digging beneath the issue of profits: Profiling surf tourism lifestyle entrepreneurs in Ireland. *Tourism Planning & Development*, 8(2), 171–183. <https://doi.org/10.1080/21568316.2011.573917>
- Marcketti, S., Niehm, L., & Fuloria, R. (2006). An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34, 241–259. <https://doi.org/10.1177/1077727X05283632>
- Maritz, A., Perenyi, A., de Waal, G., & Buck, C. (2020). Entrepreneurship as the unsung hero during the current COVID-19 economic crisis: Australian perspectives. *Sustainability (Switzerland)*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/su12114612>
- Martina, R. A. (2020). Toward a theory of affordable loss. *Small Business Economics*, 54(3), 751–774. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00151-y>
- Masurel, E., & Snellenberg, R. (2017). Does the lifestyle entrepreneur exist? An analysis of lifestyle entrepreneurs compared with other entrepreneurs on the basis of the development of entrepreneurial competences. *Research Memorandum 2017-1*.
- Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J., & Pollack, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105969. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105969>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook* (3rd Editio).
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods*

sourcebook. Sage publications.

- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning* (The Free P).
- Monllor, J., Pavez, I., & Pareti, S. (2020). Understanding informal volunteer behavior for fast and resilient disaster recovery: an application of entrepreneurial effectuation theory. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 29(4), 575–589. <https://doi.org/10.1108/DPM-05-2019-0151>
- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., & Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(5), 369–379. <https://doi.org/10.1177/0266242620936590>
- Nedeljković, M., & Čikić, J. (2021). My job is to enjoy! – The serbian experience of lifestyle entrepreneurship. *TEME*, 407. <https://doi.org/10.22190/TEME200620024N>
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54(3), 721–750. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2012). Identity in entrepreneurship effectuation theory: A supplementary framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 373–389. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0180-5>
- Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ehsani, M. (2023). The role of effectuation and causation for SME survival amidst economic crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(7), 1664–1697. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2022-0350>
- Pacho, F. T., & Mushi, H. (2020). The effect of effectuation set of means on new venture performance: flexibility principle as a mediating factor. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2020-0023>
- Pearson, C. M., & Clair, J. a. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Pereira, J. M., Sergio, S., & Andrade, R. (2016). *Empreendedorismo e desenvolvimento local: o programa goias mais empreendedor*,.
- Pereira, K. T. B. P., Vieira, E. T., Junior, L. d C. G., & dos Santos, M. J. (2019). Desenvolvimento Social E Econômico: Os Impactos Do Turismo No Município De Ilhabela/Sp. *Informe GEPEC*, 23, 154–171. <https://doi.org/10.48075/IGEPEC>
- Peters, M., Frehse, J., & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: a conceptual study of the tourism industry. *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(3), 393–405.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 5–16.
- Presenza, A., & Camillo, A. (2018). Passion before profit in hospitality ventures. Some thoughts on Lifestyle Entrepreneur and the case of “Albergo Diffuso.” *Sinergie Italian Journal of Management*, 99, 221–239. <https://doi.org/10.7433/s99.2016.12>
- Purnomo, B. R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H., & Nusantoro, B. P. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *JOURNAL OF ENTREPRENEURSHIP IN EMERGING ECONOMIES*, 13(4, SI), 497–524. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0270>
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373–385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>
- Radziwon, A., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H., & Minssen, T. (2022). Ecosystem effectuation: creating new value through open innovation during a pandemic. *R&D Management*, 52(2), 376–390. <https://doi.org/10.1111/radm.12512>

- Ratten, Vanessa. (2020). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>
- Ratten, Vanessa. (2021). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 747–761. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2020-0163>
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing What to Do and Doing What You Know. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45–62. <https://doi.org/10.3905/jpe.2005.605370>
- Read, S., Sarasvathy, S. D., Dew, N., & Wiltbank, R. (2016). Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper (2015): cocreating effectual entrepreneurship research. *Academy of Management Review*, 41(3), 528–536. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0180>
- Read, S., Song, M., & Smit, W. (2009). A meta-analytic review of effectuation and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 573–587. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.005>
- Reid, S. (2021). The generative principles of lifestyle enterprising: dialectic entanglements of capital-habitus-field. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 27(3), 629–647. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2018-0688>
- Ribeiro, A. T. V. B., & Krakauer, P. V. de C. (2016). Empreendedorismo por estilo de vida: Estudo exploratório sobre fatores motivacionais, características e gestão. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 112–131. <https://doi.org/10.7769/gesec.v7i1.439>
- Sarasvathy, S. (2001a). *What makes entrepreneurs entrepreneurial?* 1–9. <http://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf>
- Sarasvathy, S. (2001b). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2009). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D., & Dew, N. (2005). New market creation through transformation. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(5), 533–565. <https://doi.org/10.1007/s00191-005-0264-x>
- Sarasvathy, S. D., & Kotha, D. (2001). Managing knightian uncertainty in the new economy. *E-Commerce and Entrepreneurship*, 1, 31–62.
- Sarasvathy, S. D., & Venkataraman, S. (2011). Entrepreneurship as method: open questions for an entrepreneurial future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 113–135. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00425.x>
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2013). *An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities*. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>
- Scaziotta, V. V. (2019). *Knowledge frontiers in entrepreneurship: effectuation and bricolage*. Fundação Getúlio Vargas.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. Nova Cultural.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., Cook, S. W., & Kidder, L. H. (2007). *Métodos de pesquisa nas relações sociais: medidas na pesquisa social*. EPU.
- Seraphin, H. (2019). Natural disaster and destination management: the case of the Caribbean and hurricane Irma. *Current Issues in Tourism*, 22(1), 21–28. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1422483>
- Serenko, A. (2022). The Great Resignation: the great knowledge exodus or the onset of the Great Knowledge Revolution? *Journal of Knowledge Management*, April. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>

- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., Laskovaia, A., & MahdaviMazdeh, H. (2020a). Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia. *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP JOURNAL*, 14(3, SI), 470–500. <https://doi.org/10.1002/sej.1353>
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crisis. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>
- Silva, A. D. F. da, & Lima, E. de O. (2023). Effectuation and identity in entrepreneurship: A systematic review. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 21, e81481. <https://doi.org/10.19094/contextus.2023.81481>
- Silva, L. F. da, & Russo, R. D. F. S. M. (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(1), 1–6. <https://doi.org/10.5585/gep.v10i1.13285>
- Sun, X., & Xu, H. (2020). Role Shifting Between Entrepreneur and Tourist: A Case Study on Dali and Lijiang, China. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 37(5), 547–561. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1598535>
- Sun, X., Xu, H., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2019). How do lifestyle hospitality and tourism entrepreneurs manage their work-life balance? *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102359>
- Tolstoy, D., Nordman, E. R., Hånell, S. M., & Özbek, N. (2021). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101165>
- Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S., & Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial Action. *Academy of Management Annals*, 12(2), 659–687. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0109>
- Wallis, L., Walmsley, A., Beaumont, E., & Sutton, C. (2020). ‘Just want to surf, make boards and party’: how do we identify lifestyle entrepreneurs within the lifestyle sports industry? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 917–934. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00653-2>
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (Addison-We).
- Whetten, D. A. (1989). What Constitutes a Theoretical Contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490–495. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308371>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to from Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925–946. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00454.x>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N., & Sarasvathy, S. D. (2009). Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.11.004>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3rd ed.). Bookman.
- Zoschke, A. C. K. (2012). *A Utilização Das Relações Com Clientes Efetivos E Potenciais Pelo Empreendedor Para Geração De Inovações Nas Micro, Pequenas E Médias Empresas*. Universidade Nove de Julho.
- Майборода, А., Крупец, Я., & Епанова, Ю. (2023). Levantar Do Fundo E Ir Mais Longe”: Estratégias Para Enfrentar A Crise Dos Empreendedores Artesanais De São Petersburgo. *The Journal of Social Policy Studies*, 21(1), 45–60. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2023-21-1-45-60>

APÊNDICE

Roteiro de entrevista – EEV, efetuação e crise

Atenção para:

Empreendedores de estilo de vida – Empreendedores que alinham uma atividade empresarial com o seu *lifestyle*, auto realização, crenças e valores. Avaliam o seu sucesso com base no alcance dessa vontade e por vezes abrem mão de uma maximização do lucro pela manutenção do seu *lifestyle* (Ateljevic & Doorne, 2000; Fadda, 2020; Lima et al., 2020).

Efetuação – Prática empreendedora que se inicia com a análise e o uso da identidade, conhecimento e rede de relacionamento do empreendedor (meios efetuais) e gerando diversos possíveis objetivos com a combinação desses meios (Sarasvathy, 2001a).

Crise – Uma situação caracterizada pelo pouco tempo de resposta, muita incerteza e indefinição sobre suas causas e efeitos. Tem baixa probabilidade que ocorra podendo ameaçar a vida de pessoas e a existência de organizações pela restrição de recursos (E. de O. Lima, 2022; Reed Nelson & Lima, 2020)

A – Dados iniciais:

Nome do empreendedor:
Cidade de nascimento:
Idade:
Cargo/Função (identidade):
Nome do empreendimento:
Data de abertura da empresa:
Localização da empresa:
Área de atuação (identidade):

B – Contexto e histórico:

- 1- Conte-me sobre você. Seu nome, idade, origem e outros dados que você considera importantes.
- 2- Conte-me sobre a sua trajetória de vida até hoje. Sua infância, sua família, sua formação profissional e que contribuíram para ser quem você é. (atenção para histórico familiar, formação profissional, início do hobby ou início do gosto pela atividade empreendedora atual).
- 3- Quando você estava na escola, o que você pensava em fazer quando crescer? Pensava em trabalhar com o quê?
- 4- Você sonhava em empreender quando criança?
- 5- Em que momento da sua vida você percebeu que você gosta de... (atividade que o empreendedor decidiu empreender)? Quem te influenciou no início do seu... (atividade que o empreendedor decidiu empreender)? Você tinha algum ídolo que te inspirava? (atenção

para histórico familiar, formação profissional, início do hobby ou início do gosto pela atividade empreendedora atual)

6- Você considerava o seu hobby como a sua paixão pessoal? A sua família compartilha da mesma paixão?

7- Quem é você? Como você se define? Isso mudou ao longo do tempo? Desde que você começou a empreender?

8- Quais são as pessoas mais importantes da sua vida? Por quê?

9- Quais são as suas principais qualidades?

10- Quais são as atividades que você realiza e que te deixam mais feliz?

11- Há alguma frase ou imagem que te motiva? Qual?

12- Qual é o seu maior sonho?

13- O que é sucesso para você?

14- O que te motiva a acordar toda a manhã?

15- Você vê relações entre as respostas a essas questões com suas escolhas e atividades no empreendedorismo? Quais?

C – O empreendimento, identidade e rede de relacionamento antes da crise

16- Conte-me como foi a sua trajetória de trabalho.

17- Quais aprendizados você teve durante a sua trajetória profissional e que você aplica ou aplicou no seu empreendimento atual?

18- Por qual motivo você decidiu empreender?

19- Quais influências você considera importantes e que te motivaram a empreender? Alguma pessoa, filme, ídolo, etc?

20- Por qual motivo você decidiu empreender nessa cidade?

21- Esse é o seu primeiro empreendimento? Caso negativo, em que empreendia antes e qual foi o seu pensamento no momento que deixou de empreender no seu antigo negócio?

22- Você buscou ou teve ajuda para montar o seu empreendimento? Caso positivo, de quem e de que forma essa ajuda contribuiu na criação do seu empreendimento?

23- Você precisou aprender algo novo para iniciar o seu empreendimento ou o conhecimento que você possuía já era suficiente para iniciar o seu empreendimento?

24- De onde veio os recursos para o desenvolvimento inicial do empreendimento?

- 25- Quanto aos recursos que você não tinha e teve que obter para empreender, como você os obteve?
- 26- Como surgiu a ideia do produto que você comercializa ou do serviço que você presta?
- 27- Você passou por alguma dificuldade para empreender? Se sim, como você superou essa dificuldade?
- 28- Você chegou a realizar algum tipo de planejamento, como por exemplo um planejamento estratégico ou elaborou um plano de negócios antes de empreender?
- 29- Quais foram os primeiros clientes que compraram o seu produto ou serviço? O que fez esses primeiros clientes comprarem de você e não de outro?
- 30- Quem foram os seus primeiros colaboradores e como foi o processo de recrutamento e seleção desses colaboradores? Por que eles vieram trabalhar com você?
- 31- Você fez alguma parceria com seus clientes, fornecedores ou outras pessoas, empresas e organizações? O que te motivou a realizar essas parcerias? Como elas ocorreram? Que resultados geraram?
- 32- Como você usa sua identidade, relações e conhecimentos para empreender?

D – O empreendimento, identidade, rede de relacionamento e crise

- 33- Entendendo que a crise é uma situação caracterizada pelo pouco tempo de resposta, muita incerteza e indefinição sobre suas causas e efeitos, quantas crises e quais crises você vivenciou desde o início do seu empreendimento?
- 34- Em algum momento, você se sentiu ameaçado pela crise ou você sentiu o seu negócio ameaçado? Explique por favor.
- 35- Como a crise afetou o seu empreendimento e o seu modo de empreender?
- 36- Como você fez para superar a crise?
- 37- Que papel teve aquilo que você tinha como identidade, relações e conhecimentos na superação da crise?
- 38- Você considera que a maneira como você se vê, bem como os seus gostos e preferências pessoais, influenciaram na forma com que você tentou superar a crise em seu empreendimento?
- 39- Como influenciaram?

- 40- Você considera que o seu relacionamento com familiares e o círculo de amigos que compartilham do mesmo gosto que você influenciaram no caminho escolhido por você para superar a crise em seu empreendimento?
- 41- Como isso influenciou?
- 42- Você acredita que o entendimento que você tem de si mesmo mudou ao longo da crise? De que maneira?
- 43- Você acredita que o entendimento que você tem de si mesmo mudou depois que você superou a crise? De que maneira?
- 44- Como você reagiu às mudanças ocasionadas pela crise?
- 45- Durante a crise, você desacreditou em algum momento do seu potencial como empreendedor? Explique por favor.
- 46- Você chegou a interromper as suas atividades durante a crise ou pensou em suspendê-las?
- 47- (Caso não tenha interrompido as atividades) Por qual motivo você persistiu em empreender mesmo no contexto de crise?
- 48- (Caso tenha interrompido as atividades) Como foi a continuação com seu empreendimento? Por que você decidiu continuar com ele apesar da crise?
- 49- (Caso tenha interrompido as atividades) Qual atividade você realizou no período que o seu empreendimento estava fechado? Chegou a abrir um outro empreendimento? Se sim, qual era a atividade desenvolvida nesse novo empreendimento?
- 50- Quando você percebeu que estava vivenciando uma crise, você buscou ajuda com alguém (pessoas ou organizações) ou foi ajudado por alguém?
- 51- Você considera que a ajuda que você teve (pessoas ou organizações) foi determinante para a superação da crise? Explique.
- 52- Você mudou os produtos ou serviços prestados durante e após a crise? Como?
- (Caso tenha mudado os produtos ou serviços prestados) Você considera que a ajuda que você teve (pessoas ou organizações) foi determinante para a criação dos novos produtos ou serviços?
- 53- Quais ações você realizou para superar a crise e continuar empreendendo?
- 54- Você mudou a sua percepção sobre o seu empreendimento durante a crise? Explique.
- 55- Você mudou a forma de se relacionar com os seus familiares ou com o seu círculo de amizade durante a crise ou após a crise? Explique.
- 56- Após a crise, você percebeu algo em você que precisa ser melhorado? Explique.

57- Após a crise, o quanto de você tem no seu negócio hoje? Você acha que isso mudou na comparação do antes com o pós-crise? Explique.

58- Se você ganhasse na loteria, ou recebesse um grande valor de uma herança, você continuaria fazendo o que faz hoje? Por quê?

59- O que você leva de aprendizado após vivenciar e superar uma crise?

60- Se você pudesse voltar no tempo, o que você mudaria na sua trajetória?

61- Deixei de perguntar algo ou você gostaria de acrescentar algo que considera importante sobre você, pessoas com quem se relaciona ou o seu empreendimento?