

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

GIULINE AGNES PIAULINO

RESPONDENDO A CRISES: A REDEFINIÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS
COM O USO DA *EFFECTUATION*

São Paulo
2026

GIULINE AGNES PIAULINO

**RESPONDENDO A CRISES: A REDEFINIÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS
COM O USO DA *EFFECTUATION***

**RESPONDING TO CRISES: REDEFINING BUSINESS MODELS WITH
*EFFECTUATION***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Edmilson De Oliveira Lima

São Paulo

2026

**RESPONDENDO A CRISES: A REDEFINIÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIOS
COM O USO DA *EFFECTUATION***

Por

GIULINE AGNES PIAULINO

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

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado do membro externo da Banca – Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Dr. Edmilson de Oliveira Lima – orientador - Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof^a Dr^a Vania Maria Jorge Nassif - membro interno da Banca – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 31 de janeiro de 2026

RESUMO

Esta dissertação investigou como empreendedores redefinem seus modelos de negócios em contextos de crise a partir da lógica da *effectuation*. Adotou-se uma abordagem qualitativa e interpretativa, com base em estudo de casos múltiplos, analisando trajetórias empreendedoras marcadas por diferentes tipos de crise e processos de redefinição de modelo de negócio (RMN). Os resultados evidenciam que a RMN, em contextos de crise, constitui um processo contingente, dinâmico e não linear, construído ao longo do tempo por meio da interação entre o tipo de crise, a agência empreendedora e as possibilidades de ação percebidas. Crises externas estiveram associadas a redefinições mais rápidas e orientadas à proposta de valor e aos canais de entrega, enquanto crises internas desencadearam mudanças mais graduais, voltadas à reorganização estrutural do negócio, especialmente em termos de custos, governança e atividades-chave. Adicionalmente, os achados demonstram que a *effectuation* opera como um mecanismo de ação contingente, mobilizado de forma configuracional. Diferentes combinações de seus princípios sustentam trajetórias distintas de RMN: em crises externas, predominam configurações baseadas na recombinação de recursos e na exploração de contingências; em crises internas, destacam-se combinações voltadas à recuperação de controle e à limitação de perdas. O estudo evidencia ainda que a *effectuation* não se restringe à exploração de oportunidades, mas também sustenta respostas emergenciais, processos de reorganização estrutural e dinâmicas de aprendizagem incremental. Outro resultado central refere-se ao papel do empreendedor como agente interpretativo e mediador da crise, cuja percepção de controle, identidade e experiência influenciam diretamente a mobilização da *effectuation* e os caminhos de transformação do modelo de negócio. Como contribuição teórica, o estudo avança ao propor uma compreensão processual e configuracional da relação entre *effectuation* e RMN em contextos de crise, superando abordagens que tratam os princípios efetuais de forma isolada ou homogênea. Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios para a atuação de empreendedores em ambientes adversos, ao indicar caminhos de adaptação baseados na mobilização de recursos disponíveis, na recombinação de meios e na construção de soluções colaborativas.

Palavras-chave: *effectuation*; crises; modelos de negócio; redefinição de modelo de negócio.

ABSTRACT

This dissertation investigated how entrepreneurs redefine their business models in crisis contexts based on the logic of effectuation. A qualitative and interpretative approach was adopted, based on multiple case studies, analyzing entrepreneurial trajectories marked by different types of crises and business model redefinition (BMR) processes. The results show that BMR in crisis contexts constitutes a contingent, dynamic, and non-linear process, developed over time through the interaction between the type of crisis, entrepreneurial agency, and perceived possibilities for action. External crises were associated with faster redefinitions focused on value propositions and delivery channels, whereas internal crises triggered more gradual changes aimed at structural reorganization of the business, particularly in terms of costs, governance, and key activities. Additionally, the findings demonstrate that effectuation operates as a contingent mechanism of action, mobilized in a configurational manner. Different combinations of its principles support distinct BMR trajectories: in external crises, configurations based on resource recombination and leveraging contingencies predominate; in internal crises, combinations focused on regaining control and limiting losses stand out. The study also shows that effectuation is not limited to opportunity exploration, but also supports emergency responses, structural reorganization processes, and incremental learning dynamics. Another central finding concerns the role of the entrepreneur as an interpretive agent and mediator of the crisis, whose perception of control, identity, and experience directly influence the mobilization of effectuation and the pathways of business model transformation. As a theoretical contribution, the study advances by proposing a processual and configurational understanding of the relationship between effectuation and BMR in crisis contexts, moving beyond approaches that treat effectual principles as isolated or homogeneous. From a practical perspective, the findings provide insights for entrepreneurs operating in adverse environments, indicating adaptation pathways based on the mobilization of available resources, recombination of means, and the development of collaborative solutions.

Keywords: effectuation; crises; business models; business model redefinition.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.3	OBJETIVOS	13
1.4	JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA	13
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	MODELO DE NEGÓCIOS (MN).....	15
2.2	CRISES	20
2.3	REDEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS (RMN).....	24
2.4	<i>EFFECTUATION</i>	25
2.4.1	RMN e <i>effectuation</i>	27
3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	29
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	33
3.3	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	33
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	34
4	ESTUDOS DE CASO	35
4.1	SEREIA SALÕES COMÉRCIO	35
4.1.1	Crise 1 - Ruptura societária (De 2020 - 2022).....	37
4.1.2	Crise 2 - COVID-19 (2020 e 2021)	39
4.1.3	Crise 3 - Financeira (2023)	40
4.1.4	RMN durante as crises	42
4.1.5	Princípios da <i>effectuation</i> explorados pela empreendedora para a RMN.....	44

4.2	FORNERIA ATLANTICA.....	46
4.2.1	Crise 1 - Conflito societário por quebra de confiança (2019).....	48
4.2.2	Crise 2 - Pandemia (COVID-19) (2020-2021)	49
4.2.3	RMN durante as crises	50
4.2.4	Princípios da <i>effectuation</i> explorados pelo empreendedor para a RMN.....	53
4.3	BLISTERS TABOÃO	54
4.3.1	Crise 1 – Economia no Brasil (De 2015 a 2016)	57
4.3.2	Crise 2 – Perda do principal distribuidor (2017)	58
4.3.3	Crise 3 - COVID-19 (2020 e 2021)	60
4.3.4	RMN durante as crises	61
4.3.5	Princípios da <i>effectuation</i> explorados pelo empreendedor para a RMN.....	63
4.4	HARD IOT.....	66
4.4.1	Crise 1 - Descontinuidade do produto de Biometria (Siemens) (2008).....	68
4.4.2	Crise 2 - Entrada de Concorrentes (2014-2015)	70
4.4.3	Crise 3 - Declínio do faturamento (2016).....	71
4.4.4	Crise 4 - Cisão societária por <i>burnout</i> das sócias (2017).....	72
4.4.5	RMN durante as crises	74
4.4.6	Princípios da <i>effectuation</i> explorados pelo empreendedor para a RMN.....	76
4.5	MULTI IDIOMAS.....	78
4.5.1	Crise 1 – Queda abrupta do faturamento (2018).....	80
4.5.2	Crise 2 - COVID-19 (2020-2021).....	83
4.5.3	RMN durante as crises	85
4.5.4	Princípios da <i>effectuation</i> explorados pelo empreendedor para a RMN.....	89
4.6	TEXTEIS ZONA NORTE.....	92
4.6.1	Crise 1 – Plano Collor (1990).....	95

4.6.2	Crise 2 – Ascensão do <i>fast fashion</i> no Brasil (Anos 2000).....	96
4.6.3	Crise 3 – Um inverno que não chegou (2002)	98
4.6.4	Crise 4 – Pandemia de COVID-19 (2020 a 2021)	99
4.6.5	RMN durante as crises	101
4.6.6	Princípios da <i>effectuation</i> explorados pelo empreendedor para a RMN.....	105
4.7	COMENDO LEGAL	108
4.7.1	Crise 1 – Queda abrupta do delivery (≈2018).....	110
4.7.2	Crise 2 – Pandemia de COVID-19 (2020).....	111
4.7.3	RMN durante as crises	112
4.7.4	Princípios da <i>effectuation</i> explorados pela empreendedora para a RMN.....	115
5	ANÁLISE INTRACASOS.....	117
6	ANÁLISE INTERCASOS.....	118
6.1	PADRÕES INTERCASOS DE RMN COM USO DA <i>EFFECTUATION</i> NAS CRISES	118
6.1.1	Padrão 1 – Crises externas: RMN orientada à proposta de valor	120
6.1.2	Padrão 2 – Crises internas: <i>effectuation</i> como mecanismo de mudanças nos elementos que sustentam o funcionamento interno do MN.....	121
6.2	O PAPEL DO EMPREENDEDOR COMO ELEMENTO INTEGRADOR DOS PADRÕES	123
6.3	SÍNTESE INTEGRADORA: ARTICULAÇÃO ENTRE CRISE, <i>EFFECTUATION</i> E RMN.....	125
7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	127
7.1	A RMN EM CRISES COMO PROCESSO CONTINGENTE.....	128
7.2	<i>EFFECTUATION</i> COMO MECANISMO DE AÇÃO EM CONTEXTOS DE CRISE	129

7.3	CONFIGURAÇÕES DOS PRINCÍPIOS EFETUAIS E TIPOS DE RMN	131
7.4	O EMPREENDEDOR COMO AGENTE INTERPRETATIVO E MEDIADOR DA CRISE	132
7.5	IMPACTO DA PESQUISA NA SOCIEDADE	133
7.6	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	134
7.7	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	135
8	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	136
	REFERÊNCIAS.....	138

1 INTRODUÇÃO

O *Global Risks Report 2025* sinaliza um cenário global caracterizado por instabilidades persistentes, como mudanças climáticas, confrontos geopolíticos, conflitos armados, proliferação de desinformação e práticas de ciberespionagem, que tendem a gerar crises recorrentes com impactos diretos sobre negócios e economias locais. Nesse contexto, crises deixam de ser eventos excepcionais e passam a constituir uma condição frequente do ambiente organizacional contemporâneo, tornando fundamental compreender como organizações e empreendedores respondem a situações de elevada incerteza e restrição de recursos (Lima et al., 2024).

Em contextos de crise, modelos de negócios (MNs) convencionais se mostram particularmente vulneráveis, sobretudo em organizações de pequeno porte ou com recursos escassos, cuja capacidade de planejamento e previsão são limitadas (Christofi et al., 2024). A crise tende a romper pressupostos anteriormente estáveis, exigindo respostas rápidas, adaptação contínua e, muitas vezes, a redefinição do MN das empresas.

O MN pode ser compreendido como a configuração de uma empresa para criar, entregar e capturar valor (Mietolkin, 2024; Osterwalder et al., 2005). Para manter a viabilidade e a competitividade da empresa, esse modelo frequentemente precisa ser ajustado ao longo do tempo. Em contextos de instabilidade, tais ajustes podem assumir a forma de uma redefinição de modelo de negócio (RMN), entendida como a reconfiguração de elementos centrais da lógica de criação, entrega e captura de valor da organização. A RMN ocorre quando empresas alteram seu MN em resposta a crises, em busca de novas oportunidades ou manutenção de sua eficiência nas operações (Lecocq & Demil, 2010; de Villiers & Scheepers, 2024).

A prática da RMN em contextos de crise tem sido documentada em diferentes setores e países. Morrish e Jones (2020), por exemplo, relataram como empreendedores redefiniram seus MN após o sismo de 2011, em Canterbury, ao adaptarem produtos e serviços às novas necessidades da população, operando com negócios móveis e atendendo novos públicos para enfrentar desafios financeiros e regulatórios. Em outro contexto, marcados pela ascensão das plataformas digitais, empreendedores do setor jornalístico espanhol realizaram a RMN em resposta à crise da mídia impressa, adotando novas formas de trabalho, digitalização de conteúdo, criação de plataformas, modelos *freemium* e novas fontes de receita por meio da publicidade digital (Ripollés & Castillo, 2013).

A literatura reconhece que a RMN pode ocorrer de forma incremental, com ajustes graduais, ou de forma radical, envolvendo mudanças drásticas e geralmente mais rápidas (Osterwalder & Pigneur, 2012; Lecocq & Demil, 2010). A RMN pode ser impulsionada tanto por ameaças quanto por oportunidades significativas (de Villiers Scheepers et al., 2024), e pode ser executada segundo diferentes abordagens. Entre elas, destacam-se a causação, baseada em objetivos predefinidos e planejamento tradicional (Aarstad & Jakobsen, 2019); a pivotagem, caracterizada por ciclos iterativos de experimentação e reconfiguração (Kirtley & O'Mahony, 2020); a inovação disruptiva, que pode emergir da adaptação espontânea a eventos contextuais (Petzold et al., 2019); e o *design thinking*, que apoia a ideação e a reformulação de propostas de valor com foco em inovação (Bonakdar & Gassmann, 2016; Liu & Mannhardt, 2019).

Entre essas distintas abordagens possíveis para a RMN, a *effectuation* destaca-se como uma lógica de ação particularmente relevante em contextos marcados por elevada incerteza, como as crises. A *effectuation* prioriza ações factíveis a partir dos meios disponíveis ao empreendedor (identidade, conhecimentos e redes de relacionamento), em vez de se apoiar em objetivos predefinidos antes da compreensão dos meios existentes (Sarasvathy & Dew, 2005). Embora não seja a única abordagem possível para a RMN, a *effectuation* mostra-se especialmente útil em situações em que a previsibilidade é reduzida e a ação, a experimentação e a cocriação de soluções se tornam centrais para a continuidade do negócio (Matalamaki, 2017).

Um caso público que ilustra a relação entre RMN e *effectuation* ocorreu no canal digital brasileiro de YouTube, chamado Auto Super, cujo negócio combinava uma oficina mecânica com a produção recorrente de conteúdo digital. Entre os conteúdos de maior destaque estavam vídeos do tipo “lista 10”, nos quais os sócios da oficina se colocavam como influenciadores digitais e apresentavam seleções de melhores ou piores carros em determinadas categorias. Durante um processo de *due diligence* voltado à entrada de novos investidores no negócio, os sócios se desentenderam, desencadeando uma crise organizacional que culminou na divisão do negócio. Um dos sócios, o empresário Lucas Fontana, assumiu as dívidas e compromissos financeiros da empresa e iniciou negociações com credores com base em sua reputação pessoal. Paralelamente, acionou sua rede de contatos para captar novos patrocínios, promoveu rifas e criou uma área exclusiva para membros nas redes sociais, com o objetivo de diversificar fontes de receita.

Diante da ruptura societária, Fontana não pôde seguir o planejamento previamente estabelecido para a empresa. Em vez disso, utilizou os meios disponíveis (sua identidade, seus

relacionamentos e seus conhecimentos, que são os meios efetuais segundo Sarasvathy (2001), para renegociar dívidas e criar novas fontes de receita, redefinindo elementos centrais do MN original. Essa atuação exemplifica a ocorrência de RMN apoiada na *effectuation*, na medida em que soluções que exploram os meios efetuais foram progressivamente cocriadas com parceiros e clientes de forma adaptativa, aspecto destacado por Matalamäki (2017) como muito útil para a superação de crises organizacionais.

A relação entre *effectuation* e RMN em contextos de crise também foi explorada por de Villiers Scheepers et al. (2024), que analisaram a atuação de empreendedores australianos durante o período de distanciamento social imposto pela pandemia de COVID-19. Nesse estudo, os empreendedores redefiniram seus modelos de negócio, mobilizando competências próprias, redes de contato e ativos internos, explorando aquilo que já possuíam, evitando decisões excessivamente arriscadas e priorizando experimentações de baixo custo. A formação de novas parcerias e a criatividade na transformação de adversidades em inovação mostraram-se centrais para a adaptação dos negócios em um contexto de elevada incerteza.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Embora crises organizacionais sejam recorrentes, como indicado por relatórios globais de risco, ainda são limitados os estudos que exploram, de forma aprofundada, como empreendedores mobilizam diferentes princípios da *effectuation* durante processos de RMN em contextos de crise, especialmente a partir de uma perspectiva processual. A literatura existente tende a tratar a *effectuation* como uma lógica de ação de forma relativamente homogênea, havendo espaço para investigações que analisem como diferentes combinações de seus princípios sustentam trajetórias distintas de RMN diante de condições adversas (Reddy & Mamabolo, 2023; de Villiers Scheepers et al., 2024).

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Dada essa lacuna, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa:

Como empreendedores redefiniram seus modelos de negócio durante crises, utilizando a *effectuation*?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo é compreender e descrever como diferentes configurações dos princípios da *effectuation* sustentam processos de RMN em contextos de crise. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

(a) descrever como os princípios da *effectuation* são mobilizados pelos empreendedores durante processos de RMN em contextos de crise em cenários intracasos;

(b) Analisar qualitativamente como os princípios da *effectuation* são mobilizados pelos empreendedores durante processos de RMN em contextos de crise em cenários intracasos;

(c) caracterizar diferenças, semelhanças e padrões da mobilização dos princípios da *effectuation* por empreendedores durante processos de RMN em contextos de crise a partir de análise qualitativa intercasos.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA

Além de contribuir para o avanço do conhecimento sobre a RMN e sua relação com a *effectuation*, este estudo está alinhado aos compromissos globais da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), em especial ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8, que visa promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho decente para todos. Ao investigar como empreendedores conseguem redefinir seus negócios em cenários adversos, esta pesquisa contribui para o fortalecimento de práticas empreendedoras resilientes, sustentáveis e socialmente relevantes, oferecendo subsídios tanto para pesquisadores quanto para empreendedores em suas reflexões e práticas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está organizada em oito seções. A Seção 1, Introdução, delimita o problema de pesquisa, apresenta a questão investigativa, os objetivos, bem como a justificativa e a relevância do estudo. A Seção 2, Referencial teórico, apresenta os conceitos centrais que fundamentam a pesquisa, abordando MNs, crises, RMN e a *effectuation*, além de articular a relação entre RMN e *effectuation* em contextos de crise.

A Seção 3, Método e técnicas de pesquisa, descreve o delineamento metodológico adotado, caracterizado por uma abordagem qualitativa baseada em estudo de casos múltiplos, detalhando os

critérios de seleção dos casos, os procedimentos de coleta e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

A Seção 4, Estudos de caso, expõe, de forma detalhada, os casos investigados, contextualizando as crises enfrentadas pelos empreendedores, as RMNs realizadas e a mobilização dos princípios da *effectuation* em cada trajetória. A Seção 5, Análise intracasos, aprofunda a interpretação individual de cada caso, sintetizando os principais achados à luz do referencial teórico.

A Seção 6, Análise intercasos, realiza a comparação entre os casos, identificando padrões, diferenças e semelhanças na forma como a *effectuation* sustenta processos de RMNs em contextos de crise, além de discutir o papel do empreendedor como integrador desses padrões. A Seção 7, Discussão dos resultados, articula os achados empíricos com a literatura, consolidando o argumento configuracional do estudo e explicitando suas contribuições teóricas.

Por fim, a Seção 8, Conclusão, retoma a questão de pesquisa e os objetivos do estudo, sintetiza os principais resultados, apresenta as implicações teóricas e práticas, discute as limitações da pesquisa e aponta sugestões para investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa, apoiados em quatro conceitos principais: modelo de negócios (MN), crises organizacionais, redefinição de modelos de negócios (RMN) e *effectuation*. Este referencial é instrumental para a compreensão do fenômeno estudado, dos dados obtidos em campo e da análise dos dados, com a subsequente construção dos resultados de pesquisa.

2.1 MODELO DE NEGÓCIOS (MN)

O MN é a configuração de como uma empresa funciona na criação, na entrega e na captura de valor (Mietolkin, 2024; Osterwalder et al., 2005). Essa configuração combina nove elementos integrados que criam sinergias entre diferentes ofertas, canais e segmentos de clientes com a interação entre fornecedores, clientes e parceiros de rede, levando a adaptações recíprocas e à necessidade de ajuste ao contexto de mercado em que a empresa está inserida (Demil & Lecocq, 2010; Fjeldstad & Snow, 2017).

Os nove elementos do MN são (Osterwalder, 2012): segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos-chave, atividades-chave, parcerias-chave e estrutura de custos (Baden-Fuller & Haefliger et al., 2013; Fjeldstad & Snow, 2017; Shafer et al., 2005; Osterwalder & Pigneur, 2012). Os nove são, resumidamente, explicados a seguir:

- Segmentos de clientes: grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca atender.
- Proposta de valor: o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico.
- Canais: os meios pelos quais a empresa entrega sua proposta de valor aos clientes (distribuição, vendas, comunicação).
- Relacionamento com clientes: interações que a empresa estabelece com cada segmento de clientes.
- Fontes de receita: as origens da receita da empresa a partir de cada segmento de clientes.

- Recursos-chave: ativos essenciais para que o MN funcione (físicos, intelectuais, humanos, financeiros).
- Atividades-chave: principais ações que a empresa deve realizar para operar com sucesso.
- Parcerias-chave: rede de fornecedores e parceiros que ajudam a empresa a executar o MN.
- Estrutura de custos: todos os custos envolvidos na operação do MN.

Esses nove elementos formam um esquema denominado *canvas*, que oferece um modo visual para identificar os pontos fortes, fraquezas e oportunidades de melhoria do MN, favorecendo a redefinição deste, se necessário (Nyström & Mustonen, 2017; Khodaei & Ortt, 2019; Peñarroya-Farell & Miralles 2021). Essa redefinição ocorre para manter o equilíbrio entre a estabilidade operacional e a necessidade de adaptação, garantindo a sustentabilidade da empresa ao antecipar respostas ou reagir a mudanças (Demil & Lecocq, 2010; Khodaei & Ortt, 2019; Cosenz & Noto, 2017). Por exemplo, uma empresa de mídia pode redefinir seu MN ajustando suas fontes de receita.

Imagine-se uma empresa baseada na venda de revistas impressas modificando sua fonte de receita ao integrar a venda de revistas digitais como reação a uma mudança de comportamento do mercado. Para melhorar suas fontes de receita, essa empresa imaginária, tomada aqui como exemplo, muda os elementos de seu MN e seu histórico passa a mostrar as características listadas na Figura 1 antes e depois da RMN.

Figura 1*Antes e depois de uma RMN*

Bloco	Revista Impressa	Revista Digital
1. Proposta de Valor	Conteúdo exclusivo, físico, colecionável, experiência tátil, acabamento premium.	Acesso instantâneo, interatividade (vídeo, links, áudio), menor custo, sustentável, multiplataforma.
2. Segmentos de Clientes	Leitores finais, colecionadores, empresas (consultórios, hotéis), anunciantes tradicionais, distribuidores.	Leitores digitais, jovens/nativos digitais, assinantes corporativos, anunciantes digitais.
3. Canais	Banca, livrarias, supermercados, assinaturas postais, eventos.	App/site próprio, marketplaces digitais (Amazon, Google, Apple), redes sociais, e-mail marketing, parcerias com operadoras.
4. Relacionamento com Clientes	Atendimento a assinantes, fidelização com brindes, eventos presenciais, newsletters básicas.	Personalização por dados, comunidades digitais, chatbots, planos flexíveis, acesso ao acervo completo.
5. Fontes de Receita	Venda avulsa, assinaturas físicas, anúncios impressos, edições especiais, produtos complementares.	Assinaturas digitais, venda avulsa online, anúncios interativos, conteúdo premium ou freemium, parcerias digitais, dados agregados.
6. Recursos-Chave	Jornalistas, fotógrafos, designers gráficos, gráficas, rede de distribuição, marca.	Plataforma digital (app/site), equipe de TI, jornalistas multimídia, base de dados de leitores, marca, assinatura de softwares.
7. Atividades-Chave	Produção editorial, impressão, logística, captação de anunciantes tradicionais, gestão de assinaturas físicas.	Produção editorial e multimídia, manutenção da plataforma, marketing digital, gestão de assinaturas digitais, análise de métricas.
8. Parcerias Principais	Gráficas, distribuidores, agências de publicidade tradicionais, fornecedores de conteúdo, correios.	Plataformas digitais, agências de marketing digital, fornecedores de tecnologia, influenciadores, marcas parceiras.
9. Estrutura de Custos	Impressão (papel, tinta), logística e distribuição, marketing tradicional, equipe editorial, custos administrativos.	Desenvolvimento/manutenção de app, hospedagem e segurança digital, marketing digital, produção multimídia, taxas de pagamento online, equipe de TI e suporte.

Fonte: elaborada pela própria autora, 2025.

Ainda no exemplo da empresa de mídia impressa, por necessitar adaptar-se a uma nova realidade do mercado, a empresa redefiniu os elementos do MN de forma sinérgica, com múltiplas mudanças acompanhando a exploração de uma nova fonte de receita.

Outros motivos influenciam empresas a redefinirem seu MN, tais como permanecerem competitivas, adaptarem-se a tecnologias emergentes ou a necessidades dos clientes (Magomedova, 2024). Por exemplo, empresas de *streaming*, como a Prime Video (da Amazon), passaram a vender, em tempo real, produtos que aparecem nas séries enquanto o espectador está

assistindo, flexibilizando seu MN original de assinatura de conteúdo. Essa iniciativa criou uma nova fonte de receita (venda de produtos) e o estabelecimento de parcerias-chave com fornecedores de produtos e de serviços logísticos, parcerias que não existiam no MN anterior.

A forma como um MN é classificado também influencia os elementos de sua configuração. Diversos tipos e classificações de MN foram propostos para diferentes contextos e setores, cada um com características e aplicações específicas. No campo científico, revisões sistemáticas de literatura apontam a necessidade de definições mais claras e classificações universalmente aplicáveis, já que a literatura é fragmentada e foca em áreas específicas, como sustentabilidade e inovação (Madsen et al., 2022). Cada tipo de MN difere na forma de criar valor, nos objetivos e nas necessidades tecnológicas e de infraestrutura (Jonker & Faber, 2021).

Ao explorar a diversidade dos MN, identificam-se configurações que se destacam por suas lógicas operacionais e de geração de valor distintas. Entre os tipos frequentemente encontrados, podem-se citar (Jonker & Faber, 2021):

- Modelos de plataforma, frequentemente digitais e para intermediação (como faz a Uber, por exemplo): esses modelos prosperam ao facilitar interações e transações entre dois ou mais grupos de usuários interdependentes, geralmente produtores e consumidores (ou diferentes lados de um mercado). A plataforma não gera o bem ou serviço final diretamente, mas sim fornece a infraestrutura, as regras e a confiança necessárias para que as trocas ocorram. O valor é gerado pela conexão, pela escala da rede e pela redução dos custos de transação para os usuários. A monetização, por sua vez, geralmente ocorre com taxas de transação, publicidade, serviços *premium* ou dados (Jonker & Faber, 2021).
- Modelos baseados em comunidade ou coletivos: a comunidade e a colaboração são o coração da geração de valor e da operação do negócio. A força motriz principal reside em engajamento, participação e senso de pertencimento dos membros. A própria comunidade pode ser a fonte de conteúdo, de apoio e de inovação. A monetização nesses modelos pode vir de assinaturas, doações, vendas de produtos ou serviços criados para a comunidade, ou da valorização dos ativos coletivos. Frequentemente, tais modelos se alinham com os princípios do cooperativismo e do empreendedorismo coletivo (Jonker & Faber, 2021).

- Modelos circulares: diferente dos modelos lineares tradicionais (pegar, fazer, descartar), os modelos circulares buscam manter produtos, componentes e materiais em seu maior valor e utilidade possível, minimizando resíduos e a necessidade de novos recursos. O objetivo central é fechar os ciclos de materiais e energia, promovendo a sustentabilidade ao longo de todo o ciclo de vida do produto (Jonker & Faber, 2021).
- Modelos de produtos tangíveis: esses modelos envolvem criação, entrega e captura de valor com foco em bens físicos, logística, produção e distribuição, exigindo formas específicas para inovação, precificação e integração de serviços (Shin'ya & Si, 2021).
- Modelos orientados a projeto: priorizam a execução de projetos como principal forma de organizar, inovar e alcançar objetivos estratégicos, diferenciando-se das estruturas tradicionais (Huemann et al., 2022).
- Modelos orientados a solução: focam em entregar valor integrado e personalizado ao cliente, promovendo inovação, fidelização e diferenciação. O objetivo é melhorar processos e resultados do cliente, especialmente em setores em que a inovação de processos é central (Rong et al., 2023).

Os tipos de MN apresentados não são mutuamente excludentes. Na prática, muitas organizações combinam elementos de diferentes modelos, construindo arranjos híbridos que melhor respondem às exigências de seus mercados, e novos estudos podem trazer clareza sobre novos modelos. Schmuck (2021) mostra que a transformação digital deu origem a configurações específicas no espaço virtual, com lógica própria de geração de valor. O autor descreveu dez MNs já aplicáveis em ambientes virtuais, entre eles: *intellectual property landlord* (o predominante, presente em mais de 50% dos *websites* e *apps* analisados), *online marketplace*, *financial transaction provider*, *intellectual property broker* e *HR broker*. Por esses termos, é possível identificar o autor baseou-se em empresas do futuro para seu estudo, mas tipos de negócios assim estão em nossa rotina diária.

Por exemplo, o jogo *League of Legends* (LOL), da Riot Games, já em 2009, funcionava baseado no modelo detentor de propriedade intelectual. A razão para tanto é que a Riot Games detém ativos digitais intangíveis e monetiza o acesso a eles. Com o tempo, passou a incorporar a intermediação no ecossistema de *e-sports* ao seu MN, com a promoção de campeonatos mundiais.

Assim como novos MNs surgem à medida que a sociedade se transforma, a literatura ainda não converge quanto ao uso do *canvas* de Osterwalder como ferramenta universal para sua representação. Esse modelo tem a simplicidade e o poder de síntese como pontos fortes, podendo o seu uso, em situações específicas, exigir adaptações. Dobrowolski e Sułkowski (2021) destacam que, no setor de energia, é necessário incluir dimensões como missão, responsabilidade social e impactos nos *stakeholders*. De forma semelhante, Oyedele (2016) aponta que, em mercados emergentes, fatores como a atuação de instituições não governamentais e a informalidade desafiam a aplicação direta do *canvas*. Dessa forma, compreender os MNs de forma isolada não é suficiente. Há de se considerar também os fatores externos que podem ameaçar sua estabilidade.

Entre esses fatores externos, as crises organizacionais ocupam papel central, pois exigem mudanças abruptas nos MNs adotados.

A próxima seção detalha o conceito de crise e suas implicações no MN.

2.2 CRISES

A literatura apresenta diferentes concepções do que constitui uma crise organizacional. Cameron (1999) define crises como ambientes ambíguos e complexos que exigem iniciativa, inventividade e comunicação constantes. Para Bundy et al. (2017), uma crise organizacional é percebida por gestores e *stakeholders* como altamente saliente, inesperada e potencialmente perturbadora, com efeitos profundos nos relacionamentos institucionais. NyBlom (2003) acrescenta que qualquer incidente capaz de atrair atenção negativa e afetar a condição financeira, a reputação e relações com os públicos de uma organização pode ser entendido como crise. Crises não são apenas eventos objetivos, mas também fenômenos construídos socialmente (Coombs, 2010; Gephart, 2007), já que sua gravidade depende da percepção dos atores envolvidos.

As crises podem ser classificadas de acordo com sua origem e recorrência. Os exemplos mais citados incluem eventos singulares, como os ataques de 11 de setembro de 2001, nos Estados Unidos, a crise financeira global de 2008, o terremoto no Japão, em 2011, e a pandemia de COVID-19 em 2020 (NyBlom, 2003; Wolbers et al., 2021). Também há eventos recorrentes, como fluxos migratórios forçados, derramamentos de petróleo, violações de segurança cibernética e interrupções de cadeias produtivas (Lima et al., 2024).

Mitroff e Alpaslan (2003) elaboraram uma tipologia com sete categorias de crise: (a) pessoais, (b) físicas, (c) criminais externas, (d) informacionais, (e) naturais, (f) econômicas e (g) reputacionais. Essa diversidade de formas reforça o alcance das crises e os desafios para sua gestão.

Bundy et al. (2017) sistematizaram quatro características principais das crises organizacionais:

1. Fontes de incerteza, disrupção e mudança (Bundy & Pfarrer, 2015; James et al., 2011).
2. Ameaças e danos para organizações e stakeholders (Fediuk, Coombs & Botero, 2012).
3. Construção social e comportamental, ao invés de meramente técnica (Coombs, 2010; Lampel et al., 2009).
4. Integração em processos maiores, e não apenas como eventos isolados (Pearson & Clair, 1998; Roux-Dufort, 2007).

Essas características apontam que crises devem ser analisadas tanto em termos de impacto imediato quanto de seus efeitos prolongados nos sistemas organizacionais.

Segundo Bundy et al. (2017), as crises podem ser compreendidas sob duas perspectivas:

- Interna: voltada para a dinâmica técnica, estrutural e operacional da organização em questão.
- Externa: focada nas interações com stakeholders, na mídia e na opinião pública.

Essas perspectivas se articulam em três momentos do ciclo da crise: pré-crise (prevenção), gestão da crise (resposta imediata) e pós-crise (recuperação e reconstrução). A literatura, contudo, mostra maior concentração dos estudos na fase preventiva, em detrimento das análises sobre resposta e recuperação (Rosenthal & Kouzmin, 1993; Neal, 1997).

Duas abordagens clássicas explicam a recorrência e a inevitabilidade das crises:

- Teoria do acidente normal – crises são inevitáveis em sistemas complexos, pois decorrem da interação de falhas múltiplas e imprevisíveis (Perrow, 1984; Vaughan, 1996, 2005). Nessa perspectiva, acidentes e crises são parte inerente da organização e não podem ser totalmente prevenidos.
- Alta confiabilidade – organizações podem mitigar crises com práticas robustas de planejamento, redundância e coordenação, ampliando a resiliência organizacional (Leveson, 2004; Mafimisebi, 2017).

Essas abordagens não são excludentes: enquanto a primeira enfatiza a inevitabilidade, a segunda destaca a possibilidade de gerenciamento eficaz.

Os riscos associados às crises são múltiplos, incluindo interrupções operacionais, danos de imagem, prejuízos financeiros, desgaste de reputação dos líderes e perda de produtividade e lucratividade (Carmeli & Schaubroeck, 2008; Kovoov-Misra et al., 2001; Mafimisebi & Thorne, 2015).

Especialmente para pequenas empresas, as crises representam uma ameaça crítica, dada a fragilidade de recursos e o menor poder de adaptação (Alves et al., 2020). Nesse contexto, os empreendedores precisam demonstrar atributos como iniciativa, inventividade, comunicação, coordenação e aprendizado contínuo (Cameron, 1999).

A resposta às crises é influenciada tanto pelas características do empreendedor quanto pela capacidade organizacional (Mafimisebi, Obembe, & Ogunsade, 2023). No nível organizacional, a gestão de crises busca reduzir perdas econômicas e aumentar a resiliência (Alves et al., 2020). Já no nível individual, exige habilidades adaptativas para assegurar a continuidade dos negócios. Assim, a literatura converge na defesa de modos flexíveis e adaptáveis (Herbane et al., 2004), capazes de responder tanto a crises planejáveis quanto às mais imprevisíveis.

De modo mais geral, as crises podem ser compreendidas segundo múltiplas dimensões, conforme mostra a Figura 2. As crises são fenômenos complexos, exigindo abordagens teóricas e práticas integradas que combinem prevenção, resposta imediata e modos de recuperação para garantir a sobrevivência e a sustentabilidade organizacionais.

Figura 2

Crises organizacionais segundo a literatura

Dimensão	Descrição	Autores
Definição de Crise	Evento inesperado e disruptivo que atrai atenção negativa e ameaça finanças, reputação, stakeholders e objetivos organizacionais.	Cameron (1999); Bundy et al. (2017); NyBlom (2003)
Características	(1) Incerteza, disrupção e mudança; (2) Danos a organizações e stakeholders; (3) Construção social (fenômenos comportamentais); (4) Parte de processos maiores, não apenas eventos isolados.	Bundy & Pfarrer (2015); James et al. (2011); Fediuk, Coombs & Botero (2012); Pearson & Clair (1998); Roux-Dufort (2007)
Tipologias	Crises: (a) Pessoais, (b) Físicas, (c) Criminais externas, (d) Informativos, (e) Naturais, (f) Econômicas, (g) Reputacionais.	Mitroff & Alpaslan (2003)

Perspectivas	Interna: aspectos técnicos, estruturais e operacionais. Externa: relações com stakeholders, mídia e opinião pública.	Bundy et al. (2017)
Fases	(1) Pré-crise (prevenção); (2) Gestão da crise (resposta imediata); (3) Pós-crise (recuperação e reconstrução).	Bundy et al. (2017); Rosenthal & Kouzmin (1993)
Teorias Explicativas	Teoria do Acidente Normal: crises são inevitáveis em sistemas complexos. Alta Confiabilidade: prevenção e mitigação possíveis com planejamento e redundância.	Perrow (1984); Vaughan (1996, 2005); Leveson (2004)
Riscos e Impactos	Interrupção de operações; danos de imagem; queda de produtividade e lucratividade; desgaste da reputação de líderes.	Carmeli & Schaubroeck (2008); Kooor-Misra et al. (2001); Mafimisebi & Thorne (2015, 2017); Mafimisebi et al. (2023)
Estratégias de Resposta	Iniciativa, comunicação, coordenação e aprendizado contínuo; estratégias planejadas ou improvisadas; foco na resiliência organizacional.	Cameron (1999); Alves et al. (2020); Mafimisebi, Obembe & Ogunsade (2023)

Fonte: Elaborada pela autora (2025), a partir de Cameron (1999), Bundy et al. (2017), NyBlom (2003), Mitroff e Alpaslan (2003), Perrow (1984), Vaughan (1996, 2005), Leveson (2004), Mafimisebi et al. (2023), entre outros.

Crises organizacionais têm implicações diretas para a sobrevivência, a reputação e o desempenho das empresas. Embora a literatura apresente abordagens variadas (da inevitabilidade dos acidentes à possibilidade de alta confiabilidade), existe consenso de que a resiliência organizacional é o elemento central para a superação das crises (Krishnan, et al., 2022).

Quando acontecem crises, os empreendedores correm riscos extras e significativos, como: a imagem da empresa pode piorar muito por causa da imprensa e das leis, o trabalho normal pode ser interrompido, a reputação da empresa e de seus líderes pode ser danificada e a empresa pode produzir e lucrar menos (Carmeli & Schaubroeck, 2008; Kooor-Misra et al., 2001; Mafimisebi & Thorne, 2015; Mafimisebi et al., 2023).

Esses riscos exigem respostas adequadas dos empreendedores, principalmente quando mais fatos indesejados a sucedem. Para se entender como os empreendedores conseguem fazer frente aos riscos e à própria crise, de modo a superá-la, torna-se essencial compreender como a RMN é realizada como uma resposta de superação. Por isso, a seção seguinte trata da RMN em detalhe.

2.3 REDEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIOS (RMN)

A RMN consiste na reconfiguração de um MN existente com o intuito de alterar, inovar e/ou melhorar a eficiência, a adaptação e a competitividade de uma empresa (Müller & Voigt, 2020; Carraresi & Bröring, 2021). Ela pode ocorrer em resposta a pressões do ambiente, envolvendo a revisão de propostas de valor, operações e processos internos, levando à geração de valor para clientes e à promoção de práticas mais sustentáveis e inovadoras na empresa. Isso, por sua vez, fortalece a resiliência organizacional (Carraresi & Bröring, 2021; Müller et al., 2020; Manfreda, 2018; Bocken et al. 2019; RaMNani et al., 2019).

Imagine-se, por exemplo, que uma empresa vende alimentos naturais para crianças na primeira infância. Diante de uma crise financeira, a empresa incorpora um novo sócio, que atuará como um catalisador para uma RMN. A mudança societária impulsiona um ajuste dos processos organizacionais, impactando diretamente os seguintes aspectos:

- Canais de distribuição: a venda física é substituída pela venda online, alcançando mais clientes.
- Fontes de receita: além da venda avulsa via e-commerce, são realizados planos de assinatura, garantindo previsibilidade e recorrência.
- Relação com parceiros: fornecedores passam a operar em regime de consignação, otimizando o capital de giro da empresa.

A RMN realizada pelo novo sócio modifica o posicionamento de mercado da empresa, melhora seu ciclo financeiro e impulsiona seus ganhos, permitindo superar a crise e prosperar com um MN mais adequado.

Exemplos como esse, da empresa que revende alimentos saudáveis para crianças, convergem com a literatura sobre RMN, que informa que ela pode ser realizada segundo diferentes abordagens. Um exemplo é a abordagem da causação, que define objetivos claros (que determinarão os meios que serão necessários, contrariamente ao que ocorre com a *effectuation*) e planeja etapas sequenciais, utilizando métodos de gestão convencionais e análises de mercado detalhadas (Aarstad & Jakobsen, 2019). Há também, a abordagem da inovação disruptiva, que ocorre a partir de dinâmicas espontâneas, conectando eventos contextuais e adaptando o posicionamento das organizações (Petzold et al., 2019).

Outra abordagem da RMN, a da pivotagem, refere-se a um ciclo iterativo que envolve o reconhecimento de um problema, a geração e a avaliação de opções de solução e a RMN (Chaparro

& De Vasconcelos Gomes, 2021; Kirtley & O'Mahony, 2020). Ainda no leque de abordagens, há o *design thinking*, uma abordagem importante para a ideação e a integração de processos de inovação em MNs, que auxilia empresas a redefinirem propostas de valor e otimizarem a gestão do relacionamento com clientes (Bonakdar & Gassmann, 2016; Liu & Mannhardt, 2019; Bryant et al., 2020).

Dentre as diferentes abordagens de RMN, a da *effectuation* se destaca por sua ênfase em objetivos e ações definidos a partir da consideração dos meios disponíveis ao empreendedor (os meios efetuais de identidade, conhecimentos e rede de relação) e na experimentação, sendo particularmente eficaz em cenários de alta incerteza, como nas crises (Sarasvathy, 2001).

A seguir, será apresentada a fundamentação teórica sobre a *effectuation*, para evidenciar como ela pode apoiar a RMN.

2.4 EFFECTUATION

As soluções para as crises dependem, entre outros fatores, das características dos empreendedores (Lima et al., 2024). Para que eles ou elas mitiguem ou resolvam os problemas das crises, deverão demonstrar atributos pessoais necessários para continuar seus negócios (Cameron, 1999), adotar modos de operação que minimizem perdas e fortalecer a resiliência organizacional (Alves et al., 2020). Assim, há grande diversidade de modos de responder às crises (Lima et al., 2024), com a *effectuation* sendo um deles (de Villiers Scheepers et al., 2024) nos processos de RMN.

A teoria da *effectuation* é uma abordagem de ação empreendedora desenvolvida por Sarasvathy (2001), que propõe uma lógica distinta da tradicional causação. Para a autora, enquanto a causação parte de objetivos predefinidos para se listarem quais meios buscar e como usá-los para que os objetivos do empreendedor sejam realizados, a *effectuation* orienta o empreendedor a definir os objetivos e as ações a realizar a partir da consideração dos seus meios disponíveis (com os objetivos sendo definidos a partir do que os meios permitem fazer) – o que permite flexibilidade e adaptação em contextos marcados pela incerteza (Sarasvathy & Dew, 2005; Chandler et al., 2011). Esse modo de fazer contrasta com modelos convencionais de planejamento, pois dispensa a ideia de previsibilidade como condição para ação eficaz.

Segundo Sarasvathy (2008), a *effectuation* baseia-se em cinco princípios fundamentais:

- *Bird-in-hand* (pássaro na mão ou uso dos meios disponíveis): em vez de se orientarem por metas predefinidas de longo prazo, os empreendedores iniciam suas ações a partir dos meios à sua disposição, considerando sua identidade (quem são), seu conhecimento (o que sabem) e sua rede de relação (quem conhecem).
- *Affordable loss* (perda barata ou aceitável): os empreendedores determinam o montante de perda que é aceitável em um projeto, visando à minimização de riscos ao invés de priorizar o cálculo do retorno esperado.
- *Crazy quilt* (colcha de retalhos – relações e parcerias): ocorre colaboração e formação de parcerias entre empreendedores, outros indivíduos e organizações para a cocriação do futuro em contraposição a uma postura competitiva na busca por recursos e oportunidades.
- *Lemonade* (aproveitar problemas, fazendo do limão uma limonada): os empreendedores exploram problemas, às vezes vindos como surpresas, como oportunidades para desenvolverem novos caminhos e soluções.
- *Pilot-in-the-plane* (piloto no avião – manter-se no controle): os empreendedores acreditam que o futuro é passível de ser moldado por suas ações presentes em vez de ser um desdobramento não administrável de eventos.

Esses princípios orientam práticas empreendedoras que frequentemente se aplicam em contextos de alta incerteza, como situações de crise. Bruce et al. (2023) evidenciaram que, durante a pandemia de COVID-19, mulheres microempreendedoras adaptaram seus negócios para o ambiente virtual, utilizando plataformas digitais já conhecidas, priorizando ações possíveis e limitando perdas (princípio do pássaro na mão e da perda aceitável). De forma semelhante, Lima (2022) relatou o caso de uma associação de corredores de rua que converteu o problema de restrições de mobilidade presencial impostas pelas políticas sanitárias governamentais em uma oportunidade ao promover corridas de rua virtuais, exemplificando a aplicação dos princípios da limonada e do piloto no avião.

Ainda que a *effectuation* seja amplamente reconhecida por seu potencial de fomentar resiliência, ela não está isenta de limitações. Perry et al. (2012) apontam que a ausência de metas definidas sem antes considerar os meios disponíveis pode levar à dispersão do negócio, sobretudo em ambientes em que investidores demandam previsibilidade. Além disso, a operacionalização

empírica dos princípios apresenta desafios metodológicos, como a dificuldade de mensuração de práticas efetuais em estudos de campo (Matalamäki, 2017).

Apesar dessas restrições, a *effectuation* tem sido investigada em pesquisas sobre MNs e adaptação a crises. Esses estudos, a serem destacados na próxima seção, demonstram como a *effectuation* é uma forma de agir aplicável à RMN em contextos de crise, pois investigaram como empreendedores enfrentaram crises e mantiveram seus negócios ativos aplicando a *effectuation*.

2.4.1 RMN e *effectuation*

Em contextos de crise, a RMN que usa a *effectuation* tem sido objeto de estudos que buscam compreender como empreendedores reconfiguram suas organizações diante de problemas e incertezas. Reddy e Mamabolo (2023), por exemplo, examinaram como empreendedores indianos e africanos articularam práticas de *effectuation* e bricolagem para redefinir seus MNs durante uma crise sanitária. De maneira semelhante, Gunawan e Hashim (2024) investigaram hotéis que, ao enfrentarem choques no setor, recorreram à *effectuation* como modo central para recuperação e adaptação usando a RMN.

As autoras de Villiers Scheepers et al. (2024) investigaram como pequenas empresas redefiniram seus MNs em resposta à pandemia de COVID-19. Demonstraram que os princípios da *effectuation* operam de forma integrada ao longo do processo empreendedor, e não de maneira isolada. Usando entrevistas feitas em empresas australianas impactadas pela pandemia, as autoras evidenciaram como a colaboração com atores externos, o engajamento ativo com *stakeholders* e o aproveitamento das redes relacionais possibilitaram a cocriação de novos produtos e serviços com a RMN em favor da superação das dificuldades impostas pela crise. A postura colaborativa fomentou a redefinição das dimensões de arquitetura de valor e de captura de valor do MN.

Ademais, de Villiers Scheepers et al. (2024) compreenderam que, embora o ponto de partida para os empreendedores tenha sido o conjunto de meios disponíveis, as variações nos processos de RMN decorreram da combinação de ações efetuais, como o estabelecimento de parcerias, a realização de experimentações controladas e a aceitação da perda calculada e identificaram que a relação entre RMN e *effectuation* ocorre de modo progressivo.

Esse processo, segundo as autoras, tem como ponto de partida uma ocorrência inesperada, que atua como um gatilho inicial para a ação empreendedora. Tal ocorrência, muitas vezes, provoca uma reação imediata de choque ou paralisia. Em um estágio seguinte, ocorre o enquadramento e o

reframing, processo no qual os empreendedores reinterpretem a situação como uma oportunidade, muitas vezes usando diálogo com membros da empresa. Na sequência, realizam uma avaliação dos impactos da crise sobre as finanças, a equipe e os clientes. Esse diagnóstico orienta a ação frente à necessidade de respostas ágeis, que podem assumir natureza reativa ou proativa. É nesse momento que a *effectuation* se aplica de forma mais clara, orientando ações específicas de RMN, seja com ajustes pontuais ou com transformações mais gerais.

No contexto de crise, a *effectuation* se mostra particularmente relevante para empreendedores que conduzem processos de RMN (Xu & Koivumäki, 2019; Baber et al., 2019; Chen et al., 2024). Conforme já visto nesta seção, diversos estudos destacam como os princípios da *effectuation* contribuem para mitigar riscos e fomentar inovação em períodos de instabilidade.

Assim, compreender como os princípios da *effectuation* contribuem para a RMN constitui o foco central desta pesquisa. Para se chegar a tal compreensão, o próximo capítulo descreve o método de estudo de casos múltiplos delineado para a pesquisa.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta pesquisa, adota-se uma abordagem qualitativa para realizar os objetivos geral e específicos do estudo. A escolha por essa abordagem se justifica pelo foco na exploração das experiências, percepções e decisões dos atores envolvidos em seus contextos específicos (Creswell & Poth, 2018), uma vez que se busca compreender, descrever e analisar o fenômeno focado neste estudo de modo contextual.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

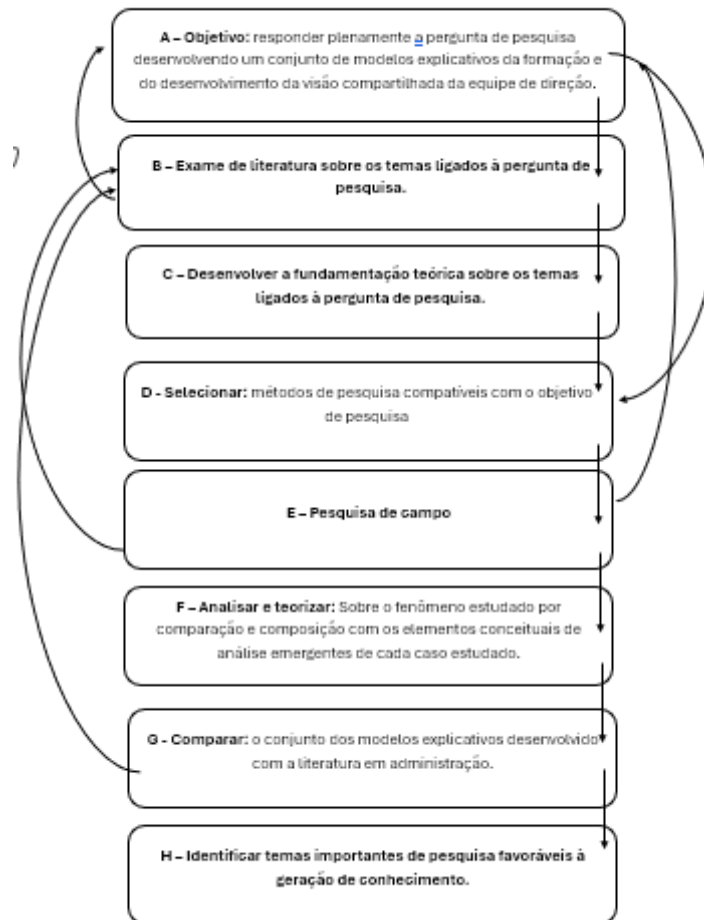
A presente investigação adota uma abordagem qualitativa, considerada adequada para compreender como empreendedores mobilizam os princípios da *effectuation* na RMN durante o enfrentamento de crises. A escolha dessa estratégia se justifica pelo interesse em explorar significados, experiências e práticas situadas, priorizando a interpretação em profundidade dos fenômenos sociais, em vez da busca por generalizações estatísticas (Creswell & Poth, 2018).

O delineamento metodológico está estruturado de acordo com o modelo de pesquisa não linear, que permite revisitar e reformular etapas à medida que novos dados e interpretações emergem, mantendo a coerência entre referencial teórico, dados empíricos e resultados (Lima, 2010).

O modelo desta pesquisa segue ilustrada na Figura 3.

Figura 3

Modelo do processo não linear da pesquisa



Fonte: Lima (2010).

Utilizou-se o método de estudo de casos múltiplos (Yin, 2015; Eisenhardt, 1989), o qual possibilita: (i) examinar cada caso em profundidade, respeitando suas particularidades (análise intracaso); (ii) realizar comparações entre os casos (análise intercasos); e (iii) produzir evidências robustas com a triangulação de fontes de dados. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, na medida em que busca tanto descrever trajetórias empreendedoras em contextos de crise quanto interpretar os processos de RMN mediados pela *effectuation*.

No método qualitativo, não se utiliza o conceito de amostra em sentido estatístico. Em seu lugar, adota-se a noção de seleção intencional de casos, orientada pelo critério de riqueza

informativa (Strauss & Corbin, 1998). Assim, a escolha dos casos investigados observou **três princípios:**

- Relevância teórica: inclusão de empreendedores que tenham vivenciado ao menos uma crise em seus negócios e, nesse contexto, redefinido seus modelos de negócios com indícios de aplicação dos princípios da *effectuation* (Sarasvathy & Dew, 2005; Matalamäki, 2017).
- Viabilidade empírica: empreendedores que tivessem seus negócios por um período maior do que cinco anos, que representa longevidade acima da média (IBGE, 2022) e com empresas ainda ativas durante o processo de pesquisa.
- **Diversidade dos casos (variação teórica): inclusão de casos que apresentem diferentes tipos de crise, trajetórias de redefinição de modelos de negócio e formas de mobilização da *effectuation*, permitindo a comparação analítica entre contextos distintos e o fortalecimento da análise intercasos.**

A intenção foi contemplar casos diversificados que apresentem diferentes formas de interação entre crise, RMN e *effectuation*. A coleta de dados se estendeu até que fosse atingida a saturação teórica, quando a incorporação de novos casos não trouxe contribuições substantivas adicionais à compreensão do fenômeno (Strauss & Corbin, 1998).

Foi aproveitada a oportunidade de realizar a pesquisa com empreendedores estabelecidos no estado de São Paulo, devido à rede de relacionamentos que a pesquisadora tem na região, entre outras razões, por ser sócia em uma empresa de contabilidade com ampla rede de clientes, que também podiam indicar outros informantes. O estado de São Paulo localiza-se na Região Sudeste do Brasil e é a unidade federativa mais populosa do país, concentrando aproximadamente um quinto da população brasileira. Destaca-se também por sua relevância econômica, sendo responsável por cerca de um terço do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (2022). Sua economia é diversificada, abrangendo setores como indústria, comércio, serviços, agronegócio, tecnologia e finanças, o que contribui para um ambiente dinâmico e competitivo.

O método do estudo multicase utilizado nesta pesquisa foi baseado em Eisenhardt (1989), conforme ilustrado na Figura 4. A pesquisa não incluiu testes de hipótese, sendo realizada com uma fundamentação teórica inspirada em contribuições de estudos anteriores.

Figura 4

Estrutura de pesquisa pelo método de estudo multicaseos

Etapa	Atividade	Razão
Seleção dos casos	Definição da pergunta de pesquisa	Dá foco para os esforços
Seleção dos casos	Constructos possíveis a priori	Provê uma melhor base para o tratamento de constructos
Seleção dos casos	Sem teoria e sem hipóteses ⁽¹⁾	Mantém a flexibilidade teórica
Seleção dos casos	Especificação da população	Limita variações provocadas por fatores externos e melhora a validade externa
Seleção dos casos	Amostragem teórica, não aleatória	Ajuda a usar apenas casos teoricamente úteis (exemplo: casos que replicam ou estendem os conhecimentos gerados preenchendo categorias conceituais)
Preparando instrumentos e protocolos	Múltiplos métodos de coleta de dados	Fortalece o embasamento da teoria pela triangulação de evidências
Coletando dados do caso	Visitas de campo	Observação direta e coleta em profundidade
Coletando dados do caso	Análises intracaso	Gera <i>insights</i> e padrões locais
Coletando dados do caso	Análise intercasos (cruzada entre casos)	Eleva o nível de generalização e busca padrões gerais
Fechando a teoria	Modelagem iterativa de proposições	Aprimora a precisão da teoria
Fechando a teoria	Busca por evidências conflitantes	Evita confirmação excessiva e aumenta robustez
Fechando a teoria	Comparação com a literatura	Precisão e validade externa
Atingindo o Fechamento	Saturação teórica se possível	Finaliza o processo quando novos casos não alteram a teoria

Fonte: Adaptada de Lima (2010) e Eisenhardt (1989).

Nota. A pesquisa não teve teste de hipóteses, mas foi realizada com uma fundamentação teórica inspirada em contribuições de estudos anteriores.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados ocorreu com triangulação de múltiplas fontes de evidência (Creswell & Creswell, 2021), incluindo:

- Entrevistas semiestruturadas: conduzidas de forma presencial e online, gravadas e transcritas. O roteiro foi previamente testado com entrevistas piloto para verificar clareza, pertinência e tempo de aplicação.
- Análise documental: relatórios internos, registros financeiros, materiais audiovisuais e outros documentos relevantes para evidenciar processos de decisão em períodos de crise.
- Notas de campo: registros da pesquisadora durante interações com os participantes, contemplando observações e reflexões.

Após a obtenção e o armazenamento dos dados, houve a organização e a preparação dos dados para análise, com transcrição das entrevistas, organização digital dos documentos obtidos, digitação das anotações de campo e classificação desses materiais para viabilizar análises de dados organizados e claros (Creswell & Creswell, 2021).

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise foi realizada com o apoio do software Atlas.ti, utilizando a lógica da teoria fundamentada em três etapas (Strauss & Corbin, 1998):

- Codificação aberta: identificação inicial de conteúdo a partir do material empírico;
- Codificação axial: agrupamento de códigos em categorias e subcategorias;

A análise ocorreu em dois níveis principais (Yin, 2015):

- Intracaso: exame detalhado de cada caso, com foco na forma como crises organizacionais específicas influenciaram a RMN e suscitaram a mobilização da *effectuation* pelo empreendedor;
- Intercasos: comparação entre os casos para identificar convergências, diferenças e complementaridades. Essa etapa não buscou quantificar repetições, mas sim confrontar particularidades e explorar tensões entre diferentes contextos.
- Integração entre crise, RMN e *effectuation*

A articulação entre as três dimensões centrais do estudo foi operacionalizada com uma matriz analítica construída com a seguinte estrutura:

- Linhas: casos (cada empreendedor/empresa investigada);
- Colunas: (i) características da crise vivenciada, (ii) mudanças observadas no modelo de negócios (MN) e (iii) princípios da *effectuation* mobilizados.

Essa matriz permitiu compreender, em cada caso, como a crise se relacionou com a RMN e como os princípios da *effectuation* foram utilizados. No nível intercasos, a matriz forneceu subsídios para identificar padrões transversais e variações relevantes.

Em todas as etapas, foi adotada uma postura reflexiva e crítica, reconhecendo-se que valores, experiências e percepções da pesquisadora podiam influenciar a interpretação dos dados (Creswell, 2012). Para assegurar transparência analítica e validade interpretativa, foram elaborados memorandos analíticos, nos quais foram registradas possibilidades explicativas emergentes, decisões metodológicas e reflexões críticas sobre o processo de investigação.

Dessa forma, a investigação permitiu compreender em profundidade como os empreendedores enfrentaram crises, fizeram a RMN e aplicaram a *effectuation*, contribuindo simultaneamente para o avanço teórico e para a prática empreendedora.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a pesquisa proposta busque oferecer contribuições teóricas e práticas relevantes, ela apresenta algumas limitações inerentes à abordagem qualitativa e ao delineamento de casos múltiplos. Entre elas, destacam-se: a restrição quanto à generalização dos resultados, a possibilidade de viés interpretativo decorrente da perspectiva da pesquisadora, a dependência de relatos subjetivos dos participantes, e o contexto específico do empreendedorismo em momentos de crise (Mwita, 2022). Além disso, a priorização da *effectuation* como lente principal de análise implica que outras abordagens teóricas sejam abordadas apenas de modo complementar ou não sejam exploradas. Reconhecer essas limitações é essencial para situar o alcance dos achados e orientar pesquisas futuras que possam expandir, aprofundar ou contrastar os resultados aqui apresentados.

O próximo capítulo traz os estudos de caso.

4 ESTUDOS DE CASO

4.1 SEREIA SALÕES COMÉRCIO

A Sereia Salões Comércio é uma microempresa, fundada em 2019, pelos sócios A1 e A2, visando um espaço no mercado de beleza no Brasil ainda não explorado: a venda de máquinas de tratamento capilar com nanotecnologia. Depois de conhecerem o produto na China, os sócios fizeram um estudo de mercado e chegaram à conclusão de que a venda do produto no Brasil traria bons resultados.

Para associar os meios e princípios efetuais acionados pelos empreendedores durante as crises é importante conhecer os sócios. A1, homem, acima dos 50 anos, formado em administração de empresas, nascido e criado em uma família de cabeleireiros e com experiência ampla em salões de beleza e mundo dos cosméticos. Teve vários negócios que não deram certo, como postos de gasolina e salões de beleza. A2, mulher, acima dos 50 anos, é formada em relações internacionais, com carreira sólida na área comercial e de relações públicas e forte atuação como representante comercial de grandes varejistas.

No início do negócio, A2 acreditava que podia ser bem-sucedido, pois havia estudado o mercado e identificado que havia espaço para os produtos que a empresa venderia. A1 já havia tentado sozinho vender o produto assim que voltou da China e não teve sucesso. Ele estava prestes a desistir do produto, até A2 confirmar que era possível o negócio acontecer e conseguir convencer A1.

A1 e A2 iniciaram a empresa com base no vínculo de confiança e no relacionamento que tinham e organizaram as funções de cada um na empresa. A1 estava acostumado a lidar com a parte burocrática e ficou com as tarefas de compras, administração financeira e contato com a importadora no Brasil e A2 conhecia muito bem as técnicas comerciais e como tatear o mercado, assumindo as tarefas de vendas. Organizadas as tarefas e quais seriam as remunerações conforme o negócio evoluísse, os sócios abriram o negócio.

Durante as crises, os meios efetuais de A1 e A2 serviram para as RMNs realizadas na Sereia Salões, como, por exemplo, o conhecimento de A2 em mapear o mercado facilitou a mudança de proposta de valor da empresa na pandemia de COVID-19.

Os empreendedores iniciaram suas atividades tendo como clientes principais salões de beleza, centros de estética capilar e de tricologia em todo o país. O produto, uma máquina que

permite ao profissional de beleza e estética realizar a lavagem do cabelo do cliente sem uso de água, com base em nanotecnologia, já chegava pronto ao Brasil. O país de origem era a China e o desembarço acontecia pelo Porto de Santos - SP. Ao chegar à sede da empresa, na capital de São Paulo – SP, o produto passava por um “banho de loja”, para ficar mais apresentável antes de chegar às mãos dos donos dos salões, com uma adesivação da marca nacional e a troca da caixa para melhoria da apresentação final.

A empresa não possuía uma sede física e as caixas dos produtos que chegavam de Santos para São Paulo eram estocadas na casa de A1. Tudo era feito pelos próprios sócios, desde a importação até as vendas, além da manutenção de máquinas que chegavam com pequenos defeitos, sem haver uma estrutura de trabalho considerada profissional. A empresa se organizou como podia e deu início ao negócio que, já no primeiro ano, permitia um bom lucro aos sócios.

Por ser muito curioso, A1 aprendeu a fazer a manutenção nas máquinas para que, quando chegassem com algum defeito via importação, fossem reparadas. Para alcançar vendas além do Brasil, a empresa também vendia as máquinas para os Estados Unidos e para o México, com representantes comerciais que estavam nesses países e eram conhecidos pessoais de A1.

Devido ao excelente relacionamento comercial e às redes de relações estabelecidas em toda sua carreira, A2 tinha facilidade na elaboração de estudos de mercado e em acionar seus colegas de profissão para obter novos contatos. Nota-se que, desde o início do negócio, os empreendedores já agiam com os meios efetuais possíveis, como escritório na casa de um dos sócios (pássaro na mão), manutenção das máquinas por A1 (uso de conhecimento próprio) e acionamento das próprias redes de relação de A2 (colcha de retalhos).

A Tabela 1, a seguir, resume as crises pelas quais a empresa passou, a RMN aplicada e os aspectos de *effectuation* ligados à RMN. Isso ajuda no entendimento do conteúdo sobre o caso, que virá nas próximas seções.

Tabela 1*RMN em crises com a effectuation*

Crise Identificada	RMN	Aspecto da <i>Effectuation</i>	Como?
Ruptura societária (2020 a 2022)	Reorganização societária e de funções na empresa	Pássaro na mão + piloto no avião	Com base em seus conhecimentos, A2 assumiu o controle total da empresa, reorganizou processos e estabeleceu relacionamento direto com clientes e fornecedor chinês
Crise de COVID-19 (2020 e 2021)	A2 encontrou um novo motivo para vender o produto no mercado devido a queda de cabelo e problemas capilares causados pela COVID-19	Limonada	A2 alterou o discurso de vendas, explicando os benefícios do produto para a reconstituição da saúde capilar, enfatizando saúde capilar pós-COVID
Crise Financeira (2023)	Tomada de crédito de terceiros e mudança na forma de recebimentos ajustando o ciclo financeiro da empresa	Piloto no avião + perda aceitável	A2 obteve empréstimo (PRONAMPE) com ajuda de um intermediador indicado por amigos e passou a exigir antecipação do valor de venda no ato do pedido de produto para reiniciar as importações e reestruturar fluxo de caixa

Fonte: autoria própria, 2025.

Nas crises enfrentadas pela empreendedora em seu negócio, os princípios da *effectuation* contribuíram para a RMN, e descrever como isso ocorreu é parte desta pesquisa. A descrição do caso Sereia Salões se concentra nos elementos centrais da pergunta de pesquisa, de modo que os conteúdos da descrição sejam diretamente úteis para responder tal pergunta.

A partir da seção seguinte, ocorre a descrição detalhada de cada situação de crise vivida, que foram: doença de A1 e ruptura da sociedade com A2, crise relativa à pandemia de COVID-19 e crise financeira.

4.1.1 Crise 1 - Ruptura societária (De 2020 - 2022)

Em 2020, A1 teve sua saúde gravemente comprometida por um aneurisma cerebral, passando a apresentar delírios e suspeitas recorrentes em relação a familiares e à própria sócia. Segundo O1 (contador da empresa), tais episódios se tornaram frequentes e afetaram diretamente seu comportamento decisório na empresa. Esse quadro agravou conflitos internos, deteriorou o

vínculo societário e culminou no afastamento de A1 da gestão e, posteriormente, em seu falecimento em 2022, configurando a primeira crise central do negócio.

A morte de A1 gerou desorganização societária e operacional. Além do impacto emocional, havia insegurança jurídica sobre ativos estratégicos (como patente registrada em nome de A1) e sobre a própria continuidade da empresa. Ao assumir a responsabilidade legal do negócio, A2 descobriu desvios financeiros realizados por familiares do ex-sócio, com transferências para contas pessoais, o que ampliou o passivo e reduziu a liquidez financeira da empresa. O1 relata que os saldos evidenciados no balanço eram superiores aos valores efetivamente disponíveis no caixa, confirmando a dimensão do problema.

Com o rompimento das relações negociais e familiares com os herdeiros, a empresa também precisou lidar com clientes internacionais inadimplentes, que eram intermediados por esses familiares e deixaram de regularizar os pagamentos. Assim, a crise combinou perda societária, fragilidade financeira e risco reputacional. Esse contexto exigiu reestruturação ampla para preservar credibilidade e continuidade, o que levou à RMN descrita a seguir.

4.1.1.1 RMN

Após assumir a empresa sozinha, A2 reorganizou a operação, com foco em reduzir vulnerabilidades e ampliar o controle interno. O MN inicial era enxuto e centrado em importação e revenda, com estrutura mínima, ausência de sede física e suporte técnico informal. Com a crise, o negócio foi expandido e profissionalizado. A2 estruturou canais comerciais mais estáveis, intensificou as vendas nacionais, fortaleceu pós-venda, e criou um *showroom* físico para demonstração e validação do produto. A partir dessa alteração, os clientes veriam e tocariam o produto antes de efetuar a compra definitiva.

Além disso, a empreendedora formalizou atividades que antes eram informais e pouco estruturadas, como manutenção e suporte técnico, passando a monetizar esse serviço e usá-lo como instrumento de fidelização. Essas mudanças alteraram blocos centrais do MN (proposta de valor, canais, relacionamento e fontes de receita), ampliando previsibilidade e reduzindo dependência de redes familiares anteriores.

A2 sintetiza o critério de validação dessa redefinição ao afirmar que o retorno do cliente é seu principal indicador de êxito: “O cliente voltar para comprar de novo é o que valida que estou no caminho certo.”

As RMNS foram apoiadas pela *effectuation* conforme descrito na próxima seção.

4.1.1.2 Princípios da *effectuation*

No enfrentamento da crise, A2 operou a partir dos meios que já possuía (conhecimento prévio em importação, experiência comercial e redes pessoais), o que se conecta ao princípio do pássaro na mão. Ela relata que, mesmo quando A1 desanimou no início do negócio, foi sua crença no produto e sua disposição para agir com recursos disponíveis que sustentaram a continuidade. Conforme relato de A2: “Ele (A1) desistiu do negócio no início...mas eu acreditava muito no produto... eu pedi pra continuar.” E complementa: “Como já entendo de importação um pouco, sabia que era só ter acesso... pra eu dar continuidade. Nesse sentido, eu não tive dificuldade.”.

Identifica-se a lógica efetual como base prática para a RMN: A2 não esperou cenário ideal, mas reorganizou o negócio com o que tinha à mão (pássaro na mão), reduzindo incertezas operacionais e criando caminhos viáveis de adaptação após a perda do sócio A1. Em paralelo à situação vivenciada com a perda do sócio A1, a empresa também foi afetada pela crise da pandemia de COVID-19, entre 2020 e 2021, conforme descrito na próxima seção.

4.1.2 Crise 2 - COVID-19 (2020 e 2021)

A pandemia de COVID-19 resultou em um choque exógeno relevante para a Sereia Salões. O fechamento temporário de salões e a retração do consumo reduziram as vendas e ampliaram o risco de continuidade do negócio. O contexto demandou resposta rápida e reorientação comercial para adequar o produto às novas condições de mercado.

Ao mesmo tempo, o contexto pandêmico gerou uma oportunidade concreta: A2 identificou, com contato direto com clientes e parceiros, aumento de problemas capilares pós-COVID. Essa leitura do contexto permitiu reinterpretar o produto não apenas como instrumento estético, mas como recurso potencialmente associado a bem-estar e recuperação capilar. Assim, a crise foi convertida em um fator que viabilizou o reposicionamento da proposta de valor. O modo com que a redefinição foi conduzida nesse período será descrito na seção a seguir.

4.1.2.1 RMN

Durante a pandemia, os sócios da Sereia Salões redefiniram a proposta de valor empresarial ao vincularem o uso do equipamento à recuperação capilar pós-COVID. O *pitch* comercial foi

ajustado para incorporar essa dor emergente, reposicionando o produto como solução alinhada a um novo padrão de demanda. A empresa também desenvolveu materiais e narrativas de uso adaptadas ao contexto sanitário, viabilizando a manutenção do fluxo comercial mesmo com restrições ao atendimento presencial.

Essa RMN não implicou mudança estrutural completa, mas alterou um bloco central do MN, que foi a proposta de valor, com repercussões diretas sobre relacionamento com clientes e comunicação comercial. A seção a seguir descreverá quais meios efetuais foram explorados pelos empreendedores na RMN ocorrida na crise de COVID-19.

4.1.2.2 Princípios da *effectuation*

A2 interpretou a pandemia como contingência passível de ser explorada, em vez de apenas como perda. Essa postura corresponde ao princípio da limonada, pois a redefinição comercial surgiu da observação direta das dores do mercado e do reposicionamento oportunista do produto e a fala de A2 auxilia nessa interpretação: “Eu acho que a nossa grande oportunidade foi de fazer o cabelo voltar a crescer... a gente aproveitou muito bem.” E complementa: “Tava todo mundo com o cabelo despencando... a gente ajudou muito nisso. A gente aproveitou essa dor dos clientes para vender mais.”

Ao transformar uma contingência negativa em oportunidade de mercado, A2 redefiniu a proposta de valor da empresa de maneira efetual, mantendo vendas e fortalecendo a aceitação do produto no período crítico.

Depois da pandemia e do falecimento de A1, A2 enfrentou, durante o ano de 2023, uma crise financeira na empresa, marcada por instabilidade do fluxo de caixa e incapacidade de reposição de estoque, que será detalhada como crise na seção seguinte.

4.1.3 Crise 3 - Financeira (2023)

A2 enfrentou, em 2023, uma crise financeira marcada por instabilidade de caixa e incapacidade de reposição de estoque. Ela sabia que a empresa dependia de importações e operava com alto custo inicial; somado a isso, o *score* baixo de A2 restringia acesso a crédito bancário. A ausência de capital de giro ameaçou diretamente a continuidade das atividades.

A2 buscou alternativas no mercado e acionou intermediadores financeiros, conseguindo acesso ao PRONAMPE, uma linha de crédito concedida com benefícios do governo brasileiro e

intermediada por instituições financeiras. O crédito permitiu a retomada das importações e acelerou a reorganização do fluxo de mercadorias. Paralelamente, adotou ações de comunicação e reforço comercial para preservar clientes, estabilizando vendas enquanto reestruturava a operação. A seção a seguir explicará como A2 realizou a RMN em seu negócio durante a crise financeira.

4.1.3.1 RMN

Durante a crise financeira, houve uma redefinição dos recursos-chave do MN da empresa Sereia Salões, ainda que sem alterar sua proposta de valor ou o produto ofertado. A mudança ocorreu principalmente na forma como o negócio era financiado, organizado e operado. Diante do caixa zerado e da impossibilidade de importar novos equipamentos, a empreendedora introduziu uma nova lógica de capitalização, ao recorrer ao PRONAMPE, transformando uma operação até então totalmente autofinanciada em uma operação dependente de crédito externo. Essa decisão modificou a estrutura de capital da empresa e permitiu viabilizar as importações que reabriram o ciclo comercial.

Paralelamente, houve uma mudança da cadeia de suprimentos. Ao assumir diretamente a negociação com o fornecedor chinês, A2 substituiu o arranjo anterior, antes concentrado em seu sócio e na importadora, e passou a deter maior controle sobre prazos, custos, volumes e decisões de compra. Esse movimento redefiniu o componente de parcerias-chave do MN, ampliando a autonomia e a previsibilidade da operação.

Em resposta à ausência de estoque, a empreendedora também alterou o fluxo de receitas ao adotar práticas de pré-venda e solicitar adiantamentos dos clientes, que concordaram em aguardar a chegada das importações via pagamento antecipado do produto. Essa RMN introduziu um mecanismo de liquidez financeira que não fazia parte do MN original e permitiu estabilizar o fluxo de caixa num momento crítico. Ao mesmo tempo, a comunicação com os clientes tornou-se mais transparente e orientada à gestão de expectativas, fortalecendo a confiança e incorporando uma lógica de relacionamento mais próxima e participativa.

Assim, a redefinição decorrente da crise financeira não se deu pela transformação do produto, mas pela reorganização das bases de financiamento, da cadeia de suprimentos, do fluxo operacional, ciclo financeiro e das relações com clientes, elementos que, juntos, reconstruíram a capacidade da empresa de gerar, entregar e capturar valor em um ambiente de escassez de recursos.

A seção a seguir identifica quais meios efetuais foram explorados pela empreendedora para RMN no contexto da crise financeira.

4.1.3.2 Princípios da *effectuation*

A resposta à crise financeira foi sustentada pelo princípio do piloto no avião. A2 assumiu agência sobre o futuro do negócio ao decidir contrair empréstimo e reorganizar a operação sem depender de previsões completas ou de ambiente seguro. Ela explica a opção de não calcular demasiadamente cenários pessimistas: “Não. Isso só ia causar medo... se você começa a fazer muita conta e fala: não vai dar certo.” E reforça a consciência do risco controlado: “No empréstimo. Eu tinha noção de que poderia vender super bem... eu tinha noção até onde eu devia apostar.”

A postura demonstra decisão baseada em controle possível, não em previsibilidade total. Ao apostar em suas capacidades e conduzir a reestruturação com protagonismo, A2 criou condições para reconstruir a liquidez financeira, retomar importações e estabilizar o negócio em um período de alta vulnerabilidade.

4.1.4 RMN durante as crises

As RMNs realizadas na SEREIA SALÕES ao longo das três crises analisadas podem ser visualizadas de forma sintética na Tabela 2, que compara os blocos do *Business Model Canvas* antes e depois das RMNs. A Tabela 2 permite observar, em conjunto, o deslocamento do MN de uma estrutura inicial mais enxuta e vulnerável, para uma configuração atual mais robusta e profissionalizada.

Tabela 2

Business Model Canvas Comparativo — Antes e depois das RMNs

Blocos do Modelo de Negócio (Canvas)	Situação inicial (Antes das Redefinições)	Situação posterior (Após as redefinições)	Tipo de mudança (RMN)
Proposta de Valor	Venda de equipamentos importados para reposição hídrica capilar; foco no produto físico.	Ampliação da proposta para “experiência completa em saúde capilar” (equipamentos + manutenção + suporte + conscientização do cliente).	Reposicionamento de discurso de vendas e agregação de serviços de manutenção ofertados aos clientes.
Segmentos de Clientes	Salões de beleza, centros de estética e clínicas de tricologia	Salões de beleza, centros de estética e clínicas de tricologia no Brasil.	Foco em clientes específicos que desejassem vender saúde capilar e corte das vendas internacionais através de representantes.

Blocos do Modelo de Negócio (Canvas)	Situação inicial (Antes das Redefinições)	Situação posterior (Após as redefinições)	Tipo de mudança (RMN)
	no Brasil, México e EUA.		
Canais de Relacionamento	Comunicação e vendas presencialmente ou por telefone.	Canais híbridos (mídias sociais + showroom presencial + pós-venda estruturado + vídeos profissionais).	Profissionalização da comunicação e integração digital-presencial.
Relacionamento com Clientes	Contato direto e informal com clientes, dependente de A2 e modo de suporte técnico informal e não documentado.	Estrutura de atendimento técnico, acompanhamento pós-venda, manutenção e suporte remoto.	Formalização e personalização da experiência do cliente com um canal de suporte ao cliente por e-mail, acompanhamento do cliente com Whats App e Instagram.
Fontes de Receita	Venda de máquinas importadas.	Vendas recorrentes + contratos de manutenção + serviços pós-garantia	Diversificação de receitas e recorrência financeira com novos serviços.
Recursos-Chave	Know-how da fundadora e estoque limitado.	<i>Know-how</i> técnico + equipe de suporte + showroom + estrutura logística + contrato com transportadora.	Ampliação da base de recursos e infraestrutura.
Atividades-Chave	Importação e revenda de máquinas.	Importação, manutenção, suporte técnico, marketing digital, gestão de parcerias e relacionamento de longo prazo.	Ampliação de escopo operacional e profissionalização.
Parcerias-Chave	Fornecedor internacional exclusivo e transportadoras variadas.	Parcerias consolidadas (transportadora, prestadores técnicos, inclusão da família no negócio).	Centralização e diversificação de parcerias estratégicas.
Estrutura de Custos	Custos concentrados em importação e comissões de venda.	Custos distribuídos entre logística, equipe técnica, financiamento bancário, marketing digital e manutenção; gestão financeira profissionalizada.	Reestruturação de custos e aumento de eficiência operacional.

Fonte: autoria própria, 2025.

No estágio inicial, o negócio operava com desenho centrado na importação e revenda, com atuação fortemente dependente dos sócios, estrutura física limitada e processos pouco formalizados. Após as crises, notou-se mudança relevante, sobretudo na proposta de valor, que se tornou mais ampla e alinhada a necessidades emergentes do mercado, acompanhada por maior formalização dos canais, relacionamento e entrega de valor.

A Tabela 2 também evidencia transformação nas fontes de receita: além da venda das máquinas, o negócio passou a gerar/obter receita por serviços agregados (como manutenção e suporte técnico), reduzindo dependência exclusiva da comercialização unitária. Em paralelo, houve redefinição de recursos, atividades-chave e parcerias, com maior diversificação operacional e redução de fragilidades herdadas das fases anteriores. A ampliação da estrutura implicou aumento proporcional de custos, mas com ganhos em previsibilidade e sustentabilidade no longo prazo.

Por fim, percebe-se ajuste nos segmentos atendidos, que se expandiram e se refinaram após as crises, acompanhando o reposicionamento da proposta de valor e a consolidação dos serviços complementares. Assim, a Tabela 2 sintetiza uma RMN incremental e cumulativa, fruto de aprendizado gerencial em contextos críticos, por meio do qual o negócio foi reposicionado.

4.1.5 Princípios da *effectuation* explorados pela empreendedora para a RMN

Na RMN da Sereia Salões, ocorreu a aplicação prática da lógica da *effectuation* em contextos de crise, especialmente na mobilização de meios disponíveis, no aproveitamento de contingências e no exercício de controle sobre decisões sobre o futuro do negócio. No caso analisado, A2 acionou, predominantemente, recursos pessoais (experiência prévia, redes e competências), adaptou o MN conforme oportunidades emergentes e assumiu protagonismo decisório diante de alta incerteza, em linha com a literatura de Sarasvathy (2001) e estudos recentes sobre RMN em crise.

Na Tabela 3, estão organizados os princípios da *effectuation* predominantes, associados às redefinições observadas. Em síntese, o princípio do pássaro na mão aparece quando a empreendedora reestrutura o negócio com base em capacidades e recursos já acessíveis, sem depender de planejamento preditivo completo. O princípio da limonada se evidencia na transformação de contingências negativas em oportunidades de reposicionamento, sobretudo na crise sanitária, quando novas dores do mercado foram incorporadas à proposta de valor. Já o princípio do piloto no avião se destaca na crise financeira, ao demonstrar agência e controle possível sobre o futuro do negócio, com decisões orientadas à continuidade da empresa.

Tabela 3*Princípios efetuais explorados pela empreendedora para RMN*

Crise	Princípios da <i>effectuation</i>
Ruptura da sociedade	Pássaro na mão - Uso do conhecimento prévio em importação e experiência comercial para assumir integralmente operações antes realizadas pelo sócio; mobilização da rede construída ao longo da trajetória profissional para recompor fornecedores, reabrir canais e restabelecer confiança dos clientes. Piloto no avião - Reafirmação do controle da trajetória da empresa a partir da consolidação societária; alteração da política de gestão e do modelo de atendimento para reforçar a autonomia do negócio; criação de estrutura profissional interna (showroom, pós-venda, logística) que a coloca no comando da evolução futura da empresa.
Crise: COVID-19	Limonada: Entendeu que com o aumento de problemas capilares no pós-Covid era possível reposicionar o produto como solução de saúde capilar, ampliando a proposta de valor sem alterar a essência da oferta; uso de contingências negativas (falta de estoque, transição societária) para fortalecer o relacionamento com clientes com atendimento próximo e transparente.
Crise financeira	Piloto no avião - Decisão de assumir o empréstimo via PRONAMPE mesmo diante da ausência de garantias, baseando-se não em cálculos de retorno futuro, mas em sua percepção do limite de risco tolerável e na convicção da capacidade de recuperação do negócio; manutenção das vendas antecipadas como mecanismo de preservação do fluxo de caixa. Perda aceitável – Uso de um intermediador que ficou com um comissionamento para obter o empréstimo que a empresa precisava sem calcular retorno do investimento ou risco. A2 assumiu o ônus dos juros e despesas com intermediador em função de conseguir recurso suficiente para tocar o negócio.

Fonte: autoria própria, 2025.

A análise do caso da Sereia Salões evidencia como a empreendedora utilizou a *effectuation* para redefinir seu MN em contextos de crise, respondendo às perguntas de pesquisa propostas. Em primeiro lugar, observou-se que as redefinições realizadas após a perda do sócio, a desestruturação societária e a crise financeira subsequente não seguiram uma lógica de planejamento antecipado, mas foram realizadas com os meios disponíveis à empreendedora, seu conhecimento prévio em importação e comércio exterior, sua experiência acumulada na operação do negócio e sua rede de clientes e fornecedores. Assim, a RMN ocorreu por meio da exploração daquilo que a empreendedora já possuía, em consonância com o princípio do pássaro na mão.

Além disso, ficou evidente que a tomada de decisões durante a crise financeira foi guiada pela lógica piloto no avião. A decisão de obter o empréstimo via PRONAMPE, por exemplo, evidencia a disposição para assumir riscos calculados, não com base em previsões de retorno, mas na compreensão intuitiva de até que ponto seria possível avançar sem comprometer a continuidade do negócio. Esse padrão confirma a atuação empreendedora seguindo essa lógica efetual.

Outro elemento essencial foi o aproveitamento das contingências (fatos imprevisíveis). A empreendedora transformou desafios, como a queda capilar generalizada no pós-COVID, em oportunidade para reposicionar o produto como solução de saúde capilar, exemplificando o princípio da limonada. Da mesma forma, períodos de falta de estoque e instabilidade financeira foram convertidos em ocasião para estreitar o relacionamento com clientes e fortalecer a confiança na marca.

Por fim, observou-se a presença consistente do princípio do piloto no avião, especialmente após a ruptura societária. Ao assumir plenamente o controle da empresa, a empreendedora reposicionou processos internos, ampliou o pós-venda, estruturou a manutenção técnica e implementou melhorias contínuas no modelo de atendimento. Essas ações demonstram a crença de que o futuro do negócio, na crise pode, ser moldado por decisões próprias, e não por condições externas incontroláveis.

Com base nessas evidências, conclui-se que a RMN realizada na Sereia Salões foi sustentada por lógicas efetuais aplicadas de forma combinada e dinâmica ao longo do período de crise. Os resultados apresentados neste capítulo respondem às perguntas centrais da pesquisa, ao demonstrarem como os meios efetuais foram acionados e quais meios efetuais orientaram a RMN, corroborando o entendimento teórico de que a *effectuation* fornece uma base prática robusta para que empreendedores reajam de maneira adaptativa e criativa em contextos de crises. Desse modo, o caso analisado reforça a pertinência da *effectuation* como abordagem para a superação de crises e para a sustentação da continuidade de pequenos negócios, dando base para a RMN.

4.2 FORNERIA ATLANTICA

O Forneria Atlantica é um restaurante e pizzaria muito tradicional, que serve almoço e jantar com menu variado, localizado no estado de São Paulo e que, ao longo de sua trajetória, enfrentou eventos críticos, que transformaram sua estrutura, seu modo de operar e seu MN. As crises societária e de pandemia de COVID-19 exigiram do empreendedor M1 capacidade de RMN frequente.

M1 é um dos investidores do restaurante e atua diretamente como empreendedor principal do negócio. M1 está com 62 anos, tem formação como publicitário, é apaixonado por negócios e, na data da entrevista para a presente pesquisa, administrava uma televisão digital, era sócio de uma

agência publicitária e de uma empresa de autopeças, além de atuar como administrador e cofundador do restaurante e pizzaria Forneria Atlantica.

As crises societária e de pandemia tornaram necessária uma capacidade frequente de realizar RMN por parte de M1. A leitura das decisões de M1 sob a ótica da *effectuation* indica que parte de suas ações foi orientada por meios disponíveis, parcerias, uso de contingências e sua identidade. Na Tabela 4, a seguir, há a síntese das crises, RMNs e princípios da *effectuation* mobilizados.

Tabela 4

RMN em crises com a effectuation

Crise Identificada	RMN	Aspecto da <i>Effectuation</i>	Como?
Crise 1 – Conflito societário por quebra de confiança (2019)	Reconfiguração da governança e alinhamento estratégico: ruptura da sociedade, centralização das decisões em M1 e remoção de barreiras internas à mudança.	Pássaro na mão: gestor ético e pragmático + conhecimento prático da operação do restaurante. Piloto no avião: M1 assume as rédeas do negócio sem depender de planos. Perda aceitável: Aceita perder o que já foi perdido em troca da retirada do sócio oportunista da empresa	M1 identifica o comportamento oportunista do sócio (o que ocorreu, exatamente?), decide romper a sociedade e reorganiza a governança a partir de sua própria visão de negócio e de sua experiência cotidiana na gestão do Forneria Atlantica.
Crise 2 – Pandemia (COVID-19) (2020 – 2021)	Diversificação: criação do Dino Parque e do salão de festas kids como novas fontes de receita para sustentar o restaurante.	Pássaro na mão: Uso da estrutura física ociosa, do know-how em alimentação e eventos e da rede local, clientes e parceiros. Limonada: conversão da ausência de clientes em oportunidade para reforma do espaço.	Diante da queda brusca de faturamento, M1 aproveita o espaço e os recursos já existentes para construir o Dino Parque e o salão kids, articulando fornecedores, parceiros de eventos e clientes para gerar mais fluxo de caixa para a empresa.

Fonte: autoria própria, 2025.

Esta seção apresenta as duas crises identificadas na Tabela 4, as RMNs decorrentes de cada

uma delas e como a *effectuation* foi empregada na RMN para a superação de crises.

4.2.1 Crise 1 - Conflito societário por quebra de confiança (2019)

A primeira crise do Forneria Atlantica remonta ao período inicial de operação do restaurante, em que não havia práticas básicas de gestão. O negócio apresentava instabilidade financeira, alternando entre lucro e prejuízo, como descreve M1: “A casa se pagava, dava prejuízo... se pagava... dava prejuízo...” Essa oscilação decorria da ausência de métricas de controle, padronização de processos e instrumentos formais de gestão. A operação dependia da experiência prática e da intuição dos sócios, sem monitoramento financeiro ou operacional consistente.

O quadro de crise se agravou por diferenças entre sócios. Um deles resistia à adoção de práticas de gestão mais modernas e à implementação de melhorias, conforme relatado por M1: “Um dos sócios tinha uma resistência muito grande à mudança.”

O ponto de ruptura ocorreu quando M1 identificou comportamento antiético do sócio X1. O comportamento antiético levou a uma crise aberta, a partir de tensões já acumuladas: “Quando um dos sócios resolveu ficar rico sozinho... eu identifiquei o problema.”

A quebra de confiança e conflito interno explícito foram fatores de crises que tiveram, por consequência, a criação de governança interna e necessidade de reconfiguração societária.

4.2.1.1 RMN

A ruptura societária desencadeou uma RMN de recursos-chave, com a implementação da governança na empresa. A saída do sócio X1 eliminou barreiras políticas que travavam mudanças, permitindo que M1 assumisse controle efetivo da empresa em detalhe.

Com as regras de governança implementadas, a coordenação da operação ficou centralizada, reduzindo ruídos e duplicidades, assim como o desvio de recursos que estava ocorrendo enquanto o sócio X1 estava na sociedade. Isso possibilitou realinhar o restaurante a prioridades antes bloqueadas, como revisão de processos, padronização e modernização. Dessa forma, a RMN não alterou o mercado visado nem a proposta de valor, mas reestabeleceu pilares internos favoráveis a melhorias.

4.2.1.2 Princípios da *effectuation*

A resposta de M1 à crise societária mobiliza princípios centrais da *effectuation*. O pássaro na mão aparece na reorganização do restaurante a partir de meios já disponíveis: sua experiência cotidiana de gestão, conhecimento operacional e equipe de trabalho.

A decisão de romper a sociedade expressa piloto no avião e perda aceitável, ao limitar perdas futuras financeiras, reputacionais e emocionais frente à inviabilidade de restaurar a confiança. Foi aplicada quando M1 assumiu a condução ativa da trajetória do negócio, centralizando decisões e preparando o terreno para mudanças posteriores.

4.2.2 Crise 2 - Pandemia (COVID-19) (2020-2021)

Com a pandemia de COVID-19, houve interrupção do atendimento presencial e queda abrupta do faturamento. M1 resume o choque: “A pandemia chacoalhou muito.”

Fechado, o restaurante perdeu sua principal fonte de receita e passou a operar sob forte incerteza, tendo que atuar com entregas. Além da queda no faturamento, enfrentou custos fixos elevados, manutenção de salários e contratos, acúmulo de passivos financeiros e mudanças no comportamento dos clientes. Mesmo após a reabertura parcial, em 2021, a recuperação da demanda foi lenta e insuficiente para cobrir o fluxo de caixa da empresa, gerando pressões financeiras adicionais, conforme relata M1: “Tivemos que lidar com as dívidas e custos altos para o nível de faturamento que ficou após a pandemia.”

A pandemia foi uma crise externa, com impacto sobre operação, receitas e lógica de geração de valor, o que demandou respostas orientadas à sobrevivência.

4.2.2.1 RMN

Diante de dificuldades de fluxo de caixa, M1 buscou novas receitas para sustentar o restaurante, criando novos produtos para agregar margem de contribuição à operação. Seu relato explicita a decisão: “Resolvemos montar o Dino e o salão de festas *kids* para fazer mais caixa.”

A RMN aconteceu com criação de duas unidades complementares à operação do restaurante: o Dino Parque (espaço infantil temático) e o salão de festas *kids*. Com o aproveitamento do espaço físico ocioso, *know-how* em alimentação e eventos e a base local de clientes, permitiu-se a expansão do portfólio de produtos.

A RMN incluiu também a racionalização de custos, com revisão de fornecedores, reorganização de compras, redução de desperdícios, ajustes de escala e controle de despesas.

Assim, combinou ampliação de fontes de receitas com atividades chave e estrutura de custos e governança para atravessar o período crítico.

4.2.2.2 Princípios da *effectuation*

Na pandemia, M1 mobilizou simultaneamente os princípios da limonada e pássaro na mão. Limonada apareceu ao transformar a contingência negativa advinda da crise da pandemia de COVID-19 em oportunidade, usando o espaço ocioso para novas ofertas conforme ele relatou: “Montar o Dino e o buffet para dar novas experiências às pessoas.”

Pássaro na mão orientou a recombinação de recursos já disponíveis, infraestrutura, reputação e equipe, como base da diversificação. A integração desses princípios explica a RMN como resposta efetual à crise, criando novas fontes de receita e sustentação financeira.

4.2.3 RMN durante as crises

As RMNs do Forneria Atlantica foram respostas importantes às crises, guiadas por decisões baseadas em meios disponíveis e exploração de oportunidades. A RMN ocorrida na pandemia combinou diversificação de receitas, racionalização de custos e início de organização de processos e digitalização de atendimento, sustentada pela recombinação de recursos internos e crédito externo (banco).

Na Tabela 5, a seguir, há a descrição sobre como o MN passou por redefinição em cada crise.

Tabela 5*Business Model Canvas Comparativo – Antes e depois das RMNS*

Blocos do Modelo de Negócio (Canvas)	Situação inicial (Antes das Redefinições)	Situação posterior (Após as redefinições)	Tipo de mudança (RMN)
Proposta de Valor	Experiência gastronômica tradicional; foco no salão; atendimento presencial.	Portfólio ampliado: restaurantes + festas infantis + eventos; experiência modernizada; digitalização parcial.	Expansão da proposta de valor — diversificação adjacente e modernização. Implantação de atendimento via <i>delivery</i> e melhoria no cardápio do buffet <i>self-service</i> .
Segmentos de Clientes	Público local, famílias e frequentadores tradicionais do salão.	Segmentos expandidos: famílias com crianças, aniversários, eventos, público digital.	Redirecionamento/expansão de segmentos.
Canais	Atendimento presencial e telefone; comunicação dispersa.	Canais híbridos: WhatsApp estruturado, redes sociais, sistema digital de fila, atendimento digital.	Especialização e digitalização dos canais.
Relacionamento com Clientes	Relacionamento pessoal no salão; informalidade no atendimento; comunicação pouco sistemática.	Relacionamento omnichannel: WhatsApp, Instagram, fila digital, pré-atendimento; maior personalização.	Profissionalização e personalização do relacionamento.
Atividades-Chave	Serviço de alimentação no salão; operação pouco padronizada; compras reativas.	Operação profissionalizada; gestão integrada; eventos infantis; processos padronizados; revisão de cadeia de compras.	Reconfiguração da operação diária que a partir dali atenderia diversos segmentos.
Recursos-Chave	Equipe limitada e pouco estruturada; espaço físico subutilizado; reputação local.	Equipe reorganizada; sistemas digitais; uso estratégico do espaço; parceria com fornecedores especializados em eventos.	Enxugamento e requalificação dos recursos e atualização dos equipamentos de cozinha e banheiros de funcionários.

Parcerias-Chave	Fornecedores tradicionais; baixa integração com parceiros externos.	Decoradores, recreadores, fornecedores de eventos, tecnologia e software; parcerias dinâmicas.	Ampliação e qualificação das parcerias (Crazy Quilt).
Estrutura de Custos	Custos altos; desperdícios; compras pouco eficientes; dependência do salão.	Custos racionalizados; revisão de compras; melhor controle de despesas; custos distribuídos pelas novas unidades (Dino + eventos).	Reconfiguração da estrutura de custos.
Fontes de Receita	Receita única baseada no salão principal; vulnerabilidade financeira.	Múltiplas fontes: restaurante + Dino + salão kids + eventos; maior resiliência.	Diversificação de fontes de receitas.

Fonte: autoria própria, 2025

O restaurante migrou de um modelo tradicional e concentrado no salão para um modelo diversificado, mais profissional e parcialmente digital. As mudanças refletem: (i) expansão da proposta de valor e dos segmentos atendidos; (ii) integração de canais digitais ao atendimento e ao relacionamento; (iii) reconfiguração operacional com processos mais controlados; (iv) ampliação de parcerias estratégicas; e (v) diversificação de fontes de receitas, reduzindo vulnerabilidade a choques externos.

Os ajustes observados nos blocos de MN não apenas respondem às crises específicas (societária, pandemia e profissionalização), mas também refletem um processo contínuo de adaptação guiado por combinações de RMNs e princípios da *effectuation*.

Após as RMNs, M1 modificou o modelo tradicional do restaurante, antes centrado no salão, para um modelo diversificado e híbrido, ampliando a proposta de valor com festas infantis e eventos e atendendo a novos segmentos (famílias com crianças, escolas, eventos privados e público digital). Houve digitalização dos canais e do relacionamento (WhatsApp, Instagram, fila digital), tornando o atendimento multicanal. As atividades e recursos-chave foram reorganizados e padronizados, com maior controle operacional, melhor uso do espaço físico, adoção de sistemas e recombinação de reputação e know-how. Por fim, a estrutura de custos foi racionalizada e as fontes de receita se multiplicam, reduzindo a vulnerabilidade a crises e aumentando a sustentabilidade

financeira.

As transformações observadas não apenas respondem às pressões das crises, mas também revelam a mobilização dos princípios da *effectuation* e a recombinação criativa dos meios disponíveis, permitindo que M1 reposicionasse a empresa de forma mais robusta, adaptável e competitiva.

4.2.4 Princípios da *effectuation* explorados pelo empreendedor para a RMN

As RMNs do Forneria Atlantica foram sustentadas por meios efetuais associados à identidade, conhecimento e rede do empreendedor. A identidade de M1 como gestor prático e orientado à eficiência aparece na ruptura societária e na condução ativa das mudanças. Seu conhecimento operacional acumulado em atendimento, gestão de insumos, logística e eventos permitiu reconhecer rapidamente como reaproveitar recursos e estruturar novas ofertas.

A criação do Dino Parque e do salão *kids* tornou-se viável pela mobilização de sua rede de parceiros (fornecedores, decoradores, recreadores e prestadores ligados a eventos), ampliando capacidades sem necessidade de grandes planejamentos. Além disso, recursos físicos e simbólicos já existentes (espaço ocioso, reputação local e equipe) foram recombinaados como base prática das mudanças.

Na Tabela 6, a seguir, vê-se quais princípios da *effectuation* foram utilizados para a RMN.

Tabela 6

Princípios efetuais explorados pelo empreendedor para as RMNs

Crise	Princípios da <i>effectuation</i>
Crise 1 – Conflito societário por quebra de confiança (e reafirmado na Crise 2)	Piloto no avião: M1 assume controle direto da estratégia durante e após as crises: rompe a sociedade desfuncional, decide pela diversificação, lidera a reorganização de custos e conduz a modernização digital. Ele molda o futuro da empresa por ação deliberada, e não por resposta passiva ao ambiente. Perda aceitável: abre mão de recuperar o dinheiro distribuído desproporcionalmente entre os sócios. Pássaro na mão: M1 usa seus conhecimentos para conduzir as mudanças no negócio.
Crise 2 – Pandemia (COVID-19)	Pássaro na mão: M1 utiliza os meios já disponíveis como espaço físico ocioso, reputação consolidada, conhecimento acumulado em atendimento e operação gastronômica, equipe existente para criar o Dino, o salão de festas kids e iniciar a modernização interna sem depender de grandes investimentos externos. Limonada: aproveita a oportunidade do restaurante parado para implantar novos

Fonte: autoria própria, 2025.

A RMN decorreu de ação empreendedora orientada por recursos acessíveis e controle ativo da trajetória organizacional. O resultado foi um MN mais sólido, adaptável e orientado à criação de valor em um ambiente dinâmico e competitivo (bares e restaurantes).

Neste capítulo, evidenciou-se como M1 enfrentou crises de naturezas distintas e, a partir delas, promoveu RMNs orientadas por uma lógica efetual. A crise 1, de caráter interno e societário, desencadeou uma RMN de reestruturação, reorganizando a governança e removendo entraves decisórios, condição necessária para sustentar mudanças posteriores. Já a crise 2, externa e ambiental, provocou uma RMN de diversificação de fontes de receitas, com a criação do Dino Parque e do salão de festas kids, além da racionalização operacional e incorporação de canais digitais.

A análise mostrou que tais redefinições não decorreram de planejamento preditivo, mas de decisões baseadas em meios disponíveis (pássaro na mão) e controle ativo da trajetória do negócio (piloto no avião). Em conjunto, esses princípios da *effectuation* explicam a capacidade do empreendedor de recombina recursos existentes, ampliar fontes de receita e ajustar a lógica de criação e captura de valor em cenários de alta incerteza.

Assim, esse caso reforça a relação entre *effectuation* aplicada a RMNs e também que a resiliência organizacional resulta não apenas da mudança do que a empresa oferece, mas de como o empreendedor mobiliza recursos, relações e aprendizagem para reconstruir o MN sob condições adversas. Essas evidências alimentam a análise cruzada dos próximos casos e contribuem para a consolidação das categorias analíticas que sustentam a discussão final desta pesquisa.

4.3 BLISTERS TABOÃO

A Blisters Taboão é uma empresa do setor alimentício com foco em venda de sachês e preparados alimentícios para outras empresas, fundada e liderada por I1, que iniciou o negócio, devido à combinação entre sua experiência prévia no setor de alimentos e a identificação de oportunidades pouco exploradas na distribuição de produtos com alta qualidade nesse setor. Antes de empreender, I1 acumulou vivência em ambientes corporativos e industriais, o que lhe deu

conhecimento sobre processos, dinâmica comercial e relacionamento com clientes em diferentes regiões do país.

Ainda criança, I1 trabalhou como vendedor de milho assado, durante a adolescência estudou muito, trabalhou em várias empresas grandes e ainda se dedicou na função de pastor em uma igreja. Formou-se em química e especializou-se em marketing e estratégia. Suas trajetórias profissional e de vida, competências operacionais e rede de relações moldaram desde cedo o funcionamento da empresa que ele criou, especialmente a articulação com distribuidores e clientes.

Ao iniciar a Blisters Taboão, I1 buscava maior autonomia no trabalho, sendo o próprio patrão. Na fase inicial, a empresa vendia e distribuía sachês alimentícios para outras empresas, com forte presença no canal indireto via distribuidores regionais.

A confiança estabelecida com esses distribuidores permitiu ampliar o alcance de vendas mesmo com a estrutura enxuta. Um distribuidor específico respondia por cerca de 40% do volume comercializado. Essa parceria, somada ao conhecimento de mercado e ao poder de envolvimento pessoal com parceiros de I1, viabilizou o crescimento da empresa.

Desde o início, o caso evidencia práticas compatíveis com a lógica da *effectuation*: o MN da empresa foi sendo ajustado a partir dos meios disponíveis ao empreendedor (identidade profissional, conhecimento acumulado e rede relacional) e esse padrão tornou-se mais visível nas crises subsequentes, quando o I1 reorganizou a operação, recorrendo ao que já controlava.

Na Tabela 7, a seguir, há as RMNs realizadas na empresa com a *effectuation*.

Tabela 7*RMN em crises com a effectuation*

Crise identificada	RMN	Aspecto da Effectuation	Como?
Crise econômica no governo Dilma (≈2015–2016)	Reconfiguração da estrutura de custos e das atividades-chave, priorizando a sobrevivência.	Piloto no avião – limitação consciente da exposição financeira (não investir / não pegar empréstimo) como forma de enfrentar a crise preservando o negócio mesmo sem saber o futuro.	Com base no que poderia controlar, Il deliberou sobre quanto a empresa poderia suportar perder e tomou a decisão de evitar novos compromissos de alto risco; foco em preservar liquidez financeira em ambiente de alta incerteza.
Perda do grande distribuidor (2017)	Reconfiguração de canais e relacionamento: internalização do modelo de canal direto antes operado pelo distribuidor; contratação da principal vendedora do parceiro; presença do distribuidor dentro da Blisters Taboão por alguns meses para apoiar transição; criação de estrutura de vendas diretas para os clientes antes atendidos por ele. Afeta fortemente os blocos Canais, Relacionamento com clientes, Recursos-chave, Atividades-chave e Fontes de receita.	Colcha de retalhos / parcerias – a RMN de canais nasce de uma rede de relações (distribuidor + vendedora) que se comprometem com a Blisters Taboão, cocriando o novo desenho de vendas. Há também traços de pássaro na mão, mas o elemento de parceria é mais central.	Il construiu uma solução em cooperação com o distribuidor que estava saindo e com sua equipe legada aproveitando relações de confiança e know-how pré-existent para cocriar um novo arranjo de canais.
Pandemia de COVID-19 (a partir de 2020)	RMN orientada à digitalização e à diversificação de canais: (a) reforço do canal direto e mudança de foco para públicos que continuavam comprando; (b) criação/expansão de loja virtual própria; (c) entrada e teste em marketplaces (Mercado Livre, Lojas Americanas etc.) como “balão de ensaio”; (d) separação clara entre site institucional (para grandes clientes) e loja digital (para pequenas quantidades, pequenos hotéis/restaurantes). Afeta	Pássaro na mão como princípio central – a RMN digital parte dos recursos já disponíveis (presença digital, tempo, network). Complementarmente, há forte presença de limonada (aproveitar a crise para impulsionar o digital) e de perda aceitável (testar marketplaces como experimento de baixo risco).	Il fez uso dos meios disponíveis (páginas já existentes, tempo ocioso pela ausência de visitas, rede de clientes) para criar um novo canal digital e realizou experimentos de baixo custo em marketplaces transformando a restrição (impossibilidade de visitar clientes presenciais) em oportunidade para construir o braço digital.

Crise identificada	RMN	Aspecto da <i>Effectuation</i>	Como?
	Canais, Segmentos de clientes, Relacionamento com clientes e Fontes de receita.		

Fonte: autoria própria, 2025.

Ao longo da trajetória, o empreendedor manteve um perfil de adaptabilidade, uso eficiente de recursos acessíveis e construção de parcerias. A cada crise (econômica, relacional ou sanitária) Il reconfigura o modelo com base em princípios efetuais recorrentes. O caso mostra que negócios enxutos podem ser constituídos e ampliados, quando sustentados por competências internas, redes de confiança e capacidade de adaptação.

As seções a seguir detalham as crises e as respectivas RMNS ocorridas na empresa.

4.3.1 Crise 1 – Economia no Brasil (De 2015 a 2016)

A primeira crise ocorreu no período do governo Dilma Rousseff, marcado por instabilidade macroeconômica, retração do consumo, dificuldade de crédito e elevada incerteza sobre o comportamento de consumo. Aquele contexto afetou empresas com margens comprimidas e dependentes de volume, como as do segmento de alimentos embalados.

Il descreve uma crise na empresa, com queda de demanda e necessidade de reação rápida. À luz da RMN (Osterwalder & Pigneur, 2012; Müller & Voigt, 2020) e da *effectuation* (Saravathy, 2001), observa-se uma redefinição incremental orientada pela lógica da perda aceitável nesse caso.

Il relata: “Foi uma crise dura. Mas, aí, o que eu fiz? Naquele período, eu cortei. Eu tive que cortar, cortei, cortei, cortei... tirar gente, redefinir o negócio, abortar projetos”. E acrescenta a orientação dominante no mercado: “Seguir aquilo que está todo mundo fazendo, que é a ortodoxia... não investir, não pôr dinheiro, não pegar empréstimo...”. Trata-se de uma crise externa e macroeconômica, compatível com a literatura sobre RMNs defensivas em ambientes hostis (de Villiers Scheepers et al., 2024).

4.3.1.1 RMN

Diante da crise, Il implementou uma RMN voltada à redução de custos e preservação de liquidez financeira, afetando principalmente os blocos: estrutura de custos (demissões, cortes operacionais); atividades-chave (cancelamento de projetos e suspensão de iniciativas de ampliação

ou inovação); e recursos chave (finanças: recusa em assumir novas dívidas ou ampliar investimentos). Essas ações (embora não alterem elementos centrais de proposta de valor ou canais) configuram uma RMN incremental e defensiva, focada em garantir a continuidade do negócio. Essa abordagem é compatível com a literatura de RMN reativa, típica em cenários de crise econômica (Müller et al., 2020).

4.3.1.2 Princípios da *effectuation*

As decisões tomadas por Il se alinham diretamente com o princípio do piloto no avião, que orienta empreendedores a limitarem riscos e evitarem compromissos irreversíveis em ambientes de incerteza. A lógica expressa por ele (não investir, não contrair dívidas, cortar atividades) evidencia a centralidade desse princípio: “não investir, não pôr dinheiro, não pegar empréstimo...” Em contextos de crise, esse comportamento reduz a vulnerabilidade financeira da empresa e responde ao que Sarasvathy e Dew (2005) descrevem como ação pragmática diante da falta de previsibilidade.

A crise econômica do governo Dilma levou a Blisters Taboão a uma RMN de natureza defensiva, fundamentada na lógica piloto no avião, uma vez que, já refém de situações externas, Il tomou a decisão de controlar o futuro da empresa através de cortes de custos, preservação de liquidez financeira e recuo estratégico. Ainda que incremental, essa mudança foi decisiva para a sobrevivência do negócio, mantendo condições mínimas para enfrentar crises futuras. A análise evidencia como a *effectuation* pode atuar como estrutura cognitiva de proteção em momentos de contração econômica.

4.3.2 Crise 2 – Perda do principal distribuidor (2017)

A segunda crise identificada na trajetória da Blisters Taboão ocorreu em 2017, quando a empresa perdeu seu principal distribuidor, responsável por aproximadamente 40% de todo o volume vendido. O dono da distribuidora passou por um problema familiar e decidiu descontinuar o negócio. Esse evento representa uma crise externa e afeta um componente central do MN: o canal de distribuição, que antes era desenhado para atender grandes distribuidores, foi modificado para atender distribuidores menores e consumidores diretos.

4.3.2.1 RMN

II descreve a perda do distribuidor como seu primeiro grande desafio: “ele ficou comigo uns dois anos e meio, três anos... na época era 40% do que eu fabricava... Foi a primeira grande dificuldade, que eu teria que... transferir esses 40% para o mercado.” O encerramento das atividades do distribuidor retirou subitamente uma parcela significativa da demanda, gerando risco de subutilização da capacidade produtiva e insuficiência de receita.

A resposta de II não foi apenas substituir o distribuidor por novos clientes, mas tomar medidas que mudariam completamente o bloco de segmento de clientes e canais, internalizando o canal direto, inspirando-se no modelo do distribuidor e mapeando a prática comercial do dele aplicando entendimento de sua atuação territorial e contratando a principal vendedora do distribuidor conforme ele relata. “A vendedora dele veio trabalhar comigo.”; cocriação da transição com o próprio distribuidor: “Ele ficou comigo uns meses aqui dentro ajudando”; recuperação de grande parte da receita perdida: “Em torno de 70% do que ele fazia, eu consegui absorver.”

4.3.2.2 Princípios da *effectuation*

A lógica que orienta a reação à crise é fortemente pautada pelo princípio da colcha de retalhos. Os elementos efetuais incluem: cocriação da solução com o próprio distribuidor conforme relata II, “Ele ficou comigo uns meses aqui dentro ajudando.” O distribuidor, mesmo encerrando suas atividades, contribuiu para a construção do novo canal da Blisters Taboão, que é uma forma típica de parcerias comprometidas descrita por Sarasvathy (2008).

Houve também a integração de pessoas e saberes da rede existente com a contratação da vendedora, que é uma forma de “costurar” recursos relacionais, além de construção conjunta do futuro. A RMN nasceu da colaboração entre o empreendedor, o antigo distribuidor e a equipe, que é um movimento característico de formação de redes efetuais (Matalamäki, 2017).

Assim, a RMN dessa crise é um caso ilustrativo do princípio da colcha de retalhos, com o empreendedor reorganizando seus canais a partir de parcerias existentes e baseando-se em relações de confiança.

A perda do principal distribuidor levou II a implantar uma RMN de natureza estrutural, transformando radicalmente o modelo de canais e fortalecendo capacidades internas. A solução adotada se sustentou na lógica de parcerias e cooperação (núcleo do princípio da colcha de retalhos), permitindo recuperar receitas e criar uma estrutura comercial mais robusta para o futuro.

4.3.3 Crise 3 - COVID-19 (2020 e 2021)

A terceira e mais severa crise enfrentada pela Blisters Taboão foi a pandemia de COVID-19, iniciada em 2020. O fornecimento de alimentos para outras empresas sofreu forte impacto com o fechamento de restaurantes, hotéis, companhias aéreas e outros estabelecimentos de alimentação fora do lar. II relata que, nos primeiros meses da crise, a Blisters Taboão chegou a perder cerca de 60% da sua receita, vendendo apenas em torno de 40% do volume habitual, em um contexto de cancelamentos de pedidos e devolução de cargas já expedidas.

Apesar do cenário adverso, a Blisters Taboão foi enquadrada como parte da cadeia de fornecimento essencial de alimentação, especialmente por atender hospitais. Segundo II, houve uma negociação com a vigilância sanitária do município, que não apenas autorizou, mas exigiu a continuidade das operações: “A vigilância da cidade nos entregou... vocês como empresa, não só podem, como têm que ficar funcionando, porque nós atendemos [hospitais]”. Ele destaca que a empresa precisava garantir entregas frequentes: “Nós tínhamos que ter condição de chegar nos hospitais duas, três vezes por semana”.

Esse enquadramento como fornecedor essencial criou uma situação ambígua: por um lado, a Blisters Taboão sofria forte queda de demanda em parte relevante de sua carteira, por outro, preservava a possibilidade de operar e acessar fisicamente clientes hospitalares. Foi nessa interseção que emergiram as principais RMNs e o uso intensivo da *effectuation* durante a pandemia, incluindo não apenas o reforço de canais próprios (como o digital e o canal direto), mas também a oferta de produtos de terceiros em parceria com outros fornecedores, com foco no atendimento a hospitais.

Essa possibilidade de continuar operando, em meio ao fechamento de diversos clientes, tornou-se um recurso crítico (um “meio disponível” no sentido efetual), que II utilizou como base para redefinir seu MN durante a pandemia.

4.3.3.1 RMN

Um primeiro movimento foi reforçar o canal direto, já iniciado em 2017. II explica a centralidade do controle sobre o canal: “Hoje eu tenho o canal direto. Aqui eu não dependo do distribuidor... Depende de mim... da minha inteligência, da minha criatividade, da minha

capacidade, da minha resiliência”. No MN da empresa, houve reorientação de segmentos (clientes ainda ativos) e de canais (fortalecimento do canal direto), caracterizando RMN adaptativa.

O segundo movimento foi acelerar a venda digital. I1 relata: “Sim, a gente passou a vender forte no digital. Foi nesse período que começou também a nascer a loja, tinham os marketplace...”. As páginas já existentes e bem posicionadas, antes institucionais, tornaram-se base para vendas: “Minhas páginas já estavam ali bem colocadas...”, “Aí eu fui para eles [digital]... tinha tempo sobrando, não tinha ninguém para visitar”. As mudanças incluíram criação/fortalecimento de loja virtual própria, teste em marketplaces como “balão de ensaio” e separação entre site institucional e loja digital.

Em relação aos princípios da *effectuation*, a mobilização para o canal de venda digital trabalha os princípios do pássaro na mão (uso da presença digital, tempo ocioso, rede), da perda aceitável (testes de baixo risco em marketplaces) e da limonada (restrição convertida em oportunidade).

4.3.3.2 Princípios da *effectuation*

Um movimento adicional foi ampliar a oferta aos hospitais com produtos de parceiros. I1 relata o reforço do vínculo: “Fortaleci muito meus laços com eles [hospitais]... a confiança era fundamental”. Com acesso garantido aos hospitais, I1 passou a complementar entregas com itens de terceiros: “Ah, não tem [tal produto] lá... fica tranquilo, eu vou te levar [também]... então aí eu passei a revender as coisas”. O benefício para o cliente aparece em: “Para eles (hospital) era muito mais interessante, ao invés de entrar 5, 6 carros dentro do hospital, eu entrar sozinho”.

Do ponto de vista de RMN, houve ampliação do portfólio, reposicionamento da proposta de valor e reconfiguração de parcerias e receitas. Em termos efetuais, destacam-se o princípio da colcha de retalhos (integração com fornecedores parceiros) e princípio do pássaro na mão (uso do acesso logístico e relacional já existente), com um componente do princípio da limonada, ao transformar a condição restritiva em vantagem.

4.3.4 RMN durante as crises

As crises analisadas mostram RMNs que variam de ajustes defensivos (2015-2016) a transformações estruturais (2017) e reconfigurações multicanais e de portfólio (2020-2021). Na Tabela 8, a seguir, há as mudanças comparando a configuração de MN anterior e posterior às crises.

Tabela 8*Business Model Canvas Comparativo — Antes e depois das RMNs*

Blocos do Modelo de Negócios (Canvas)	Situação inicial (antes das redefinições)	Situação posterior (após as redefinições)	Tipo de mudança (RMN)
Proposta de Valor	Fornecimento de produtos alimentícios para o canal <i>food service</i> , com foco em distribuidores e vendas em volume.	Ampliação da proposta para oferta integrada: produtos próprios + produtos de parceiros, entregas consolidadas, conveniência logística para hospitais e clientes de pequeno porte + oferta multicanal (presencial, digital e direto).	Reposicionamento estratégico: deixa de ser visto como fornecedor de produtos para integrador de soluções alimentícias e logísticas.
Segmentos de Clientes	Foco em distribuidores regionais e grandes compradores do setor de <i>food service</i> (hotéis, restaurantes, companhias aéreas).	Diversificação dos segmentos: hospitais (cliente essencial), pequenos restaurantes e hotéis, clientes digitais de pequenas quantidades e consumidores via loja digital.	Expansão de segmentos e migração para mercados que permaneceram ativos durante a pandemia.
Canais de Relacionamento / Canais de Vendas	Predominância do canal indireto via distribuidores; vendas presenciais e por telefone; site apenas institucional.	Canais híbridos: canal direto fortalecido, loja digital própria, marketplaces, site institucional segmentado, vendas para hospitais com entregas consolidadas.	Transformação radical dos canais (offline → omnichannel), com digitalização e internalização de vendas.
Relacionamento com Clientes	Relacionamento mediado por distribuidores; contato eventual e dependente de visitas presenciais.	Relacionamento direto e contínuo: suporte via WhatsApp, comunicação digital, atendimento direto a hospitais, interação recorrente com clientes digitais.	Aproximação relacional e personalização da experiência; transição do modelo B2B mediado para B2B/B2C direto.
Fontes de Receita	Receita concentrada em vendas B2B para distribuidores e grandes contas.	Diversificação das receitas: vendas digitais, vendas diretas, marketplaces, vendas de pequenos volumes, revenda de produtos de parceiros para hospitais.	Diversificação e ampliação das receitas, redução da dependência de grandes contas.
Recursos-Chave	Estrutura enxuta baseada em know-how de I1, presença comercial limitada e dependência de distribuidores para capilaridade.	Recursos expandidos: equipe comercial direta, vendedora incorporada do distribuidor, presença digital consolidada, acesso logístico preferencial a hospitais, rede de parceiros para portfólio ampliado.	Ampliação expressiva dos recursos e incorporação de ativos relacionais e digitais.
Atividades-Chave	Operação centrada em produção interna e escoamento via distribuidores; poucas atividades de	Atividades ampliadas: vendas diretas, gestão de canais digitais, operação logística própria para hospitais, curadoria e integração de	Expansão do escopo operacional e profissionalização da gestão comercial e digital.

Blocos do Modelo de Negócios (Canvas)	Situação inicial (antes das redefinições)	Situação posterior (após as redefinições)	Tipo de mudança (RMN)
	marketing e pouca atuação digital.	produtos de terceiros, marketing digital, gestão ativa de contas e parcerias.	
Parcerias-Chave	Dependência de poucos distribuidores para acesso ao mercado; relações informais e operacionais.	Parcerias diversificadas: fornecedores cujos produtos são integrados para atendimento a hospitais; cooperadores para entregas consolidadas; ex-distribuidor apoiando implementação do canal direto; marketplaces.	Reconfiguração e ampliação da rede de parcerias, com integração estratégica e coconstrução.
Estrutura de Custos	Custos concentrados em produção e comissões de distribuidores; estrutura enxuta; investimentos reduzidos.	Custos redistribuídos: investimento em digitalização, operações de entrega direta, logística hospitalar, marketplaces, equipe comercial própria e expansão de infraestrutura relacional.	Reestruturação ampla da base de custos, com profissionalização e diversificação dos investimentos.

Fonte: autoria própria, 2025.

Em conjunto, as RMNs reduziram a dependência de distribuidores para vendas, ampliaram segmentos de clientes, consolidaram canais diretos e digitais de vendas e reposicionaram a Blisters Taboão em seu mercado de atuação.

4.3.5 Princípios da *effectuation* explorados pelo empreendedor para a RMN

A *effectuation* (Sarasvathy, 2001) sustenta que a ação empreendedora parte de meios existentes (identidade, conhecimentos e rede de relações) para construir possibilidades sob incerteza. No caso Blisters Taboão, esses meios foram acionados de modo recorrente em todas as RMNs.

Na Tabela 9, a seguir, há a síntese de como Il mobilizou princípios da *effectuation* em crises.

Tabela 9*Princípios da effectuation explorados pelo empreendedor para RMN*

Crise	Princípios da <i>effectuation</i>
Crise 1 - Econômica	Piloto no avião – Deliberação consciente de “não investir, não pôr dinheiro, não pegar empréstimo” em um contexto de altíssima incerteza, protegendo o negócio ao limitar a exposição financeira. A RMN defensiva (corte de custos, cancelamento de projetos, redução de estrutura) é guiada pelo cálculo prático do quanto a empresa podia suportar perder sem comprometer sua continuidade.
Crise 2 - Perda do principal distribuidor	Pássaro na mão – Uso dos meios já disponíveis para viabilizar a RMN de canais: conhecimento acumulado sobre o mercado de <i>food service</i> , entendimento do funcionamento do canal indireto, experiência prévia em vendas e operação com grandes contas, além da base de clientes que já conhecia a Blisters Taboão, permitindo internalizar o canal direto sem depender de um planejamento de longo prazo. Colcha de retalhos – Mobilização da rede de relações para coconstruir a nova configuração comercial: aproximação com o distribuidor que estava encerrando as atividades para entender em detalhe o modelo que ele operava, presença deste parceiro dentro da Blisters Taboão por alguns meses apoiando a transição e incorporação da principal vendedora à equipe interna. A RMN surge da costura dessas parcerias, que ajudam a recompor o faturamento e consolidar o canal direto.
Crise 3 - COVID-19	Pássaro na mão – Aproveitamento dos meios pré-existentes para reconfigurar o modelo de negócios: uso das páginas da Blisters Taboão já bem posicionadas para transformar uma presença digital basicamente institucional em canal de vendas; utilização do canal direto construído na crise anterior como base para alcançar outros públicos; exploração da autorização e capacidade logística para atender hospitais como recurso estratégico para manter a operação em funcionamento. Limonada – Transformação de contingências negativas em oportunidades: leitura do fechamento de clientes presenciais e do “tempo sobrando” sem visitas como chance de desenvolver a loja virtual e testar marketplaces; uso do status de fornecedor essencial de hospitais para aprofundar relações e ampliar o portfólio de oferta (produtos próprios + de parceiros), convertendo a restrição de circulação em vantagem competitiva. Perda aceitável – Entrada em marketplaces e consolidação de vendas digitais como “balão de ensaio”, realizando experimentos de baixo risco em novos canais sem grandes investimentos prévios; expansão gradual, ajustada à capacidade da empresa, em vez de grandes apostas alavancadas em projeções de retorno futuro. Colcha de retalhos – Articulação de parcerias com outros fornecedores cujos produtos passaram a ser integrados às entregas da Blisters Taboão para hospitais, permitindo que um único caminhão atendesse várias necessidades do cliente. Ao combinar seus produtos com os de parceiros na mesma rota, II reforça laços colaborativos, gera valor adicional aos hospitais e cria novas fontes de receita durante a crise.

Fonte: autoria própria, 2025.

A identidade de II como profissional experiente no setor alimentício constitui um meio efetual central. Seus relatos destacam autodeterminação (“depende de mim”), competências pessoais (“minha capacidade, minha criatividade, minha resiliência”) e foco em solução imediata. Sobre a pandemia, ao reforçar o canal direto, afirma: “Depende da minha inteligência, da minha

criatividade, da minha capacidade, da minha resiliência.” Essa identidade funciona como recurso cognitivo que orienta decisões estratégicas.

O conhecimento acumulado (técnico e de mercado) também é decisivo. Na crise de 2017, ele internaliza o canal direto usando compreensão prévia do canal indireto: “Aí eu procurei entender como ele fazia, onde ele ia, como ele vendia... Ele ficou comigo uns meses aqui dentro ajudando.” Na pandemia, o saber tácito permite identificar demanda ativa: “Eu tinha uma facilidade de mercado, de saber onde eu tinha [produto], de fazer chegada.” Esse conhecimento sustenta RMNs em canais, portfólio e segmentos.

Por fim, a rede de relações aparece como meio determinante. A transição com o distribuidor, sua permanência temporária na empresa e a contratação da vendedora mostram a força de parcerias compromissadas, coerentes com a colcha de retalhos. Na pandemia, a articulação com fornecedores para compor ofertas integradas aos hospitais reforçou o mesmo princípio.

Em síntese, a trajetória da Blisters Taboão evidencia que identidade, conhecimento e rede foram meios efetuais fundamentais para RMNs defensivas, estruturais e inovadoras. A *effectuation* opera como chave explicativa para entender como Il redefiniu modelos de negócios em contextos de crise.

Em todas as crises, Il operou a partir dos meios disponíveis, mobilizando identidade empreendedora, conhecimento acumulado do setor e rede relacional para construir saídas factíveis no curto prazo. A restrição de recursos e a imprevisibilidade do ambiente reforçaram decisões ancoradas na perda aceitável, como nos testes digitais durante a pandemia. Além disso, houve aproveitamento de contingências, transformando limitações externas em oportunidades (princípio da limonada), como no fortalecimento do e-commerce durante o distanciamento social. Por fim, a recomposição do canal de vendas e distribuição após 2017 e a ampliação do portfólio de fornecimento para hospitais na pandemia evidenciam o papel das parcerias autosseleccionadas (princípio da colcha de retalhos) como mecanismo de RMN.

Assim, o caso Blisters Taboão sustenta a ideia de que RMN e *effectuation* são abordagens complementares para compreender mudanças sob crise. A RMN descreve o que muda no MN (canais, segmentos, proposta de valor, atividades, parcerias, estrutura de custos e receitas), enquanto a *effectuation* explica como essas mudanças são viabilizadas quando não há previsibilidade suficiente para um caminho causal linear. O empreendedor não parte de metas

rígidas; parte do controle possível, reconfigurando o modelo conforme aprende, negocia com parceiros e recalibra riscos.

A análise do caso indica que crises podem atuar menos como interrupções excepcionais e mais como momentos de aceleração da aprendizagem estratégica. Ao acionar princípios efetuais para redefinir continuamente seu modelo, a empresa não apenas se adaptou aos choques, mas fortaleceu sua autonomia, diversificou canais e ampliou sua resiliência competitiva. O intracaso, portanto, reforça o valor de integrar RMN e *effectuation* na análise de empresas que enfrentam ambientes turbulentos: a primeira ilumina o conteúdo da transformação; a segunda, a lógica prática que torna essa transformação possível.

4.4 HARD IOT

A Hard IoT é uma empresa com sede em São Paulo, na área de tecnologia, fundada com o propósito de desenvolver e comercializar equipamentos de comunicação de dados e soluções especializadas para aplicações industriais. Desde sua criação, a empresa estruturou-se sobre forte base técnica, refletindo a identidade de seu fundador, L1, entusiasta da cultura *maker*, matemático de formação com uma trajetória ligada à engenharia e ao desenvolvimento de *hardware* e à experimentação tecnológica.

L1 cresceu lendo a revista Mecatrônica Jovem e adquiriu suas competências técnicas na área mecatrônica através da resolução de atividades das edições da revista. Iniciou a faculdade de matemática na adolescência e logo começou a trabalhar com análise de dados em uma multinacional. Durante seu trabalho na multinacional, L1 conheceu um consultor na área elétrica que o convidou para assumir o legado de uma pequena empresa, que ele não poderia tocar sozinho, e L1 aceitou e a partir desse episódio começou a Hard IoT.

Ao longo de sua história, L1 enfrentou diversas crises com a Hard IoT: a descontinuidade da tecnologia de biometria fornecida pela Siemens (principal fornecedor), o aumento da concorrência no mercado de modems (*hardware* vendido pela empresa), o declínio do faturamento que levou a uma decisão estratégica de encolhimento operacional e, por fim, a ruptura societária, consequência pelo adoecimento das sócias. Em cada crise, L1 e a equipe implantaram mudanças significativas na forma de operar, resultando em diversas RMNs.

Assim como observado no caso Sereia Salões, as crises levaram a empresa a realizar adaptações estruturais baseadas nos meios disponíveis, de forma compatível com a lógica da *effectuation*, conforme a Tabela 10, a seguir.

Tabela 10*RMN em crises com a effectuation*

Crise Identificada	RMN	Aspecto da Effectuation	Como?
Crise 1 - Descontinuidade da biometria (Siemens) (2008)	Migração do portfólio para modem + IoT; parceria com Sigfox; tentativa de desenvolver novo sensor	Pássaro na mão e colcha de retalhos	L1 acionou sua expertise técnica, procurou contato com Sigfox França, iniciou P&D interno
Crise 2 - Entrada de novos concorrentes (2014 - 2015)	Diferenciação por robustez; engenharia sob demanda; SIG4	Pássaro na mão, Colcha de Retalhos, Piloto no avião	Cocriação com Schulz; personalização; foco em qualidade
Crise 3 - Declínio do faturamento (2016)	Estrutura lean; centralização técnica; parcerias externas	Pássaro na mão, piloto no avião e colcha de retalhos	Redução de equipe; foco em engenharia essencial; operação minimalista
Crise 4 - Cisão societária por burnout das sócias (2017)	Reestruturação total; empresa centrada em L1; uso de projetos legados	Pássaro na mão, piloto no avião e colcha de retalhos	Assumiu controle; redesenhou processos; manteve clientes e parcerias antigos

Fonte: autoria própria, 2025.

A seguir, as crises são apresentadas de forma detalhada, incluindo contextualização histórica e conexão explícita entre as vivências e os referenciais teóricos de RMN e *effectuation*.

4.4.1 Crise 1 - Descontinuidade do produto de Biometria (Siemens) (2008)

A primeira crise decorreu da descontinuidade do sensor biométrico Siemens, que era o componente central de uma das linhas de produtos mais vendidas na Hard IoT. A retirada do item afetou diretamente recursos-chave e a proposta de valor no MN da empresa. L1 relata: “A

tecnologia que a gente usou era da Siemens... virou uma tecnologia muito cara... a Siemens decidiu fazer *faceout* do sensor.”

A fala evidencia dependência de fornecedor único de tecnologia e ausência de substitutos equivalentes. A empresa buscou alternativas, mas não conseguiu manter o padrão de qualidade conforme relatado por L1: “Não foi uma transição legal... os fornecedores não conseguiram ter qualidade.” Com isso, a linha de biometria perdeu viabilidade e foi gradualmente descontinuada, o que levou L1 a reposicionar o negócio.

4.4.1.1 RMN

A inviabilidade de conseguir novos fornecedores de leitor biométrico levou L1 a reconfigurar o portfólio de produtos, concentrando esforços no modem, que passou a ser o núcleo de trabalho da empresa conforme L1 relata: “A gente percebeu que tinha que parar com a biometria e focar no modem.” O foco no modem se articulou na exploração da tecnologia IoT quando a empresa Sigfox (empresa de redes francesa) chegou ao Brasil. L1 buscou conexão direta com o ecossistema: “Quando surgiu a frequência brasileira da Sigfox, eu fui direto falar com o pessoal da França.”, a Sigfox é uma empresa de redes IoT francesa e estava chegando ao Brasil, nessa fala L1 explica que se conectou com a empresa para trabalhar o produto modem enviando dados IOT pela rede francesa, se a parceria ocorresse seria possível vender produto e serviço agregado ao produto.

A escolha em concentrar os esforços de vendas no modem com tecnologia IoT caracterizou uma RMN de reposicionamento tecnológico e de mercado, baseada na recombinação de recursos internos e incorporação de novas redes e tecnologias impactando todos os blocos do MN.

4.4.1.2 Princípios da *effectuation*

A RMN mobilizou dois princípios da *effectuation*. O princípio do pássaro na mão aparece quando L1 parte de sua expertise técnica para reconstruir o negócio: “Eu sempre fui divulgador de tecnologia... então fui atrás de outra solução.” E o princípio da colcha de retalhos que é evidenciado pela aproximação com a Sigfox França, que ampliou meios e posicionamento inovador da empresa e na condução de L1 para ocorrer um evento de divulgação da tecnologia chegando ao Brasil em parceria com o SENAI, devido à amizade com os amigos dentro da instituição.

4.4.2 Crise 2 - Entrada de Concorrentes (2014-2015)

Após a descontinuidade do leitor biométrico, que representava uma das principais fontes de receita da Hard IoT, o cenário competitivo da empresa sofreu uma transformação substancial.

A Hard IoT passou a operar com o modem como produto principal em um mercado mais disputado. L1 sintetiza: “O mercado cresceu, vieram outros concorrentes.” A pressão competitiva deslocou a empresa para uma revisão de proposta de valor e estratégia, já que competir por preço era pouco viável diante de *players* maiores.

O aumento da concorrência ocorreu justamente quando L1 reposicionou a Hard IoT para operar com o modem como seu principal produto. Em termos teóricos, trata-se de uma crise de pressão competitiva, caracterizada pela entrada ou fortalecimento de competidores em segmentos estratégicos e pela erosão da vantagem diferenciadora existente, tal como discutido na literatura de crises organizacionais e dinâmica competitiva (Bundy et al., 2017; D’Aveni, 1994).

Naquela fase, o modem (agora o carro-chefe da empresa) passou a ser alvo direto de novos *players*, muitos deles operando com margens menores e maior escala, o que limitava a possibilidade de competir apenas por preço. Com esse movimento competitivo, houve a necessidade de revisão não apenas de sua proposta de valor, mas também sua forma de competir e seu posicionamento estratégico.

4.4.2.1 RMN

A resposta de L1 frente a crise provocada foi diferenciar o produto pela robustez e qualidade, consolidando o modem como referência técnica. L1 afirma: “O objetivo não era competir por preço, mas por qualidade.” E seu sócio F1 reforça: “Nosso modem preto... ninguém faz igual. É muito robusto.”

Além disso, a empresa passou a intensificar projetos sob demanda para nichos industriais, como na parceria com a empresa de compressores Schulz: “A gente partiu para um projeto customizado. A Schulz precisava de algo específico e fizemos.” Essa RMN reforçou especialização técnica e cocriação como base competitiva e abertura para novos clientes na área de desenvolvimento de *hardware*.

4.4.2.2 Princípios da *effectuation*

A reação foi orientada por meios disponíveis e redes colaborativas. O princípio do pássaro na mão aparece na decisão de competir pela competência técnica acumulada, conforme relata L1: “Eu sabia fazer modem robusto. Então iríamos fazer melhor ainda.”

O princípio da colcha de retalhos se expressa na cocriação com parceiros industriais (como Schulz) e integradores, abrindo um novo mercado para desenvolvimento de hardware e ampliando o alcance da empresa em fornecer soluções para o mercado

4.4.3 Crise 3 - Declínio do faturamento (2016)

Ao longo do tempo, a L1 viu a redução progressiva do faturamento da Hard IoT. Diferentemente de crises abruptas ou eventos inesperados, essa deterioração financeira ocorreu de maneira gradual, configurando um processo de diminuição silenciosa da receita, característico de ambientes em que a demanda diminui, o portfólio se torna mais restrito e o mercado passa por mudanças tecnológicas. Diante desse movimento, o empreendedor percebeu que, caso mantivesse a estrutura vigente, em breve não teria condições de arcar com os custos operacionais básicos, especialmente salários e encargos trabalhistas, elementos rígidos no orçamento de uma empresa de base tecnológica.

L1 afirma que diminuir a empresa não contrariava um desejo pessoal: “Eu nunca quis ter uma empresa grande e a gente estava muito grande.” Essa fala revela duas dimensões críticas do processo. Por um lado, evidencia a ambiguidade entre o desejo e realidade na vida do empreendedor. Havia um descompasso entre o tamanho da estrutura naquele momento e o modelo mental de empresa desejado por L1, uma empresa enxuta, altamente técnica e sem a complexidade organizacional associada ao crescimento.

Foi nesse contexto que a L1 adotou para a HARD IOT uma decisão operacional de encolhimento. Diante desse cenário, os sócios decidiram encolher a empresa antes que não houvesse dinheiro conforme relata L1: “A gente decidiu dispensar (funcionários) enquanto tinha dinheiro pra pagar todo mundo.” A decisão antecipada sinaliza controle de risco e reposicionamento deliberado para continuidade.

4.4.3.1 RMN

A Hard IoT passou por reestruturação para um modelo enxuto: redução do quadro, simplificação organizacional e centralização técnica em F1 e L1. Funções não essenciais foram eliminadas ou substituídas por prestadores conforme demanda, reduzindo custos fixos e aumentando flexibilidade. Até o ERP usado pela empresa que representava um custo alto foi substituído por um ERP digital e barato. A RMN resultante preservou o *core* de engenharia, pesquisa e desenvolvimento, alinhando operação ao conjunto de recursos efetivamente disponíveis, permitindo que a organização mantivesse sua operação, reduzisse sua vulnerabilidade e se preparasse para crises subsequentes, incluindo a cisão societária que viria na sequência.

4.4.3.2 Princípios da *effectuation*

A crise mobilizou sobretudo o princípio do piloto no avião, ao reduzir a estrutura dentro de limites suportáveis. As palavras de L1: “Melhor reduzir agora enquanto podemos pagar” são claramente a confirmação da postura de controle sobre o futuro para não ser pego de surpresa ou sem recursos.

O novo arranjo também expressa o princípio do pássaro na mão, pois a empresa passou a operar com base na expertise técnica do empreendedor, e identidade (“quem sou”), já que o formato enxuto correspondia à visão de L1: “A empresa pequena é o modelo que eu sempre quis.” Essa fala revela que o encolhimento não representou apenas um mecanismo defensivo, mas uma oportunidade de alinhar o modelo organizacional ao seu estilo pessoal de empreender.

4.4.4 Crise 4 - Cisão societária por *burnout* das sócias (2017)

Outra crise vivenciada pela Hard IoT configurou-se como uma crise pessoal-organizacional, desencadeada pelo adoecimento das sócias C1 e C2, ambas acometidas por *burnout*. Esse evento ocorreu em um período em que a empresa já enfrentava redução de faturamento e havia passado por um processo interno de readequação de funções, o que intensificou a sobrecarga operacional das sócias e precipitou o adoecimento.

Essa crise é caracterizada pela literatura como um caso de crise organizacional de natureza humana (Bundy et al., 2017), em que o bem-estar e a saúde dos membros da organização afetam diretamente o funcionamento da empresa, provocando rupturas nos pilares de governança e operação. Como não havia redundância interna (característica comum em empresas de pequeno

porte), o adoecimento de duas sócias simultaneamente gerou um efeito dominó sobre a estrutura da Hard IoT.

A crise teve natureza humano-organizacional. Após o encolhimento do quadro de funcionários, a sobrecarga operacional intensificou-se e culminou em burnout das sócias C1 e C2. L1 relata: “A C1 entrou em *burnout*... a C2 também... elas não queriam mais continuar.” F1 descreve o efeito na estrutura: “Foi ficando somente eu e o L1 mesmo.” O afastamento progressivo das sócias levou à ruptura societária e a uma crise de governança, com concentração de responsabilidades a partir dali em L1 e F1.

4.4.4.1 RMN

A saída das sócias provocou uma mudança total na estrutura organizacional da Hard IoT. A distribuição de atividades, antes compartilhada entre quatro pessoas, com funções claramente divididas entre responsabilidades comerciais, administrativas e técnicas, precisou ser inteiramente revista. Com a dissolução da sociedade, todas essas funções convergiram para L1, que passou a atuar simultaneamente como gestor, responsável comercial e decisor estratégico. Essa centralização da operação não apenas alterou a dinâmica cotidiana da empresa, mas redefiniu sua lógica de funcionamento, agora sustentada por um único agente que acumulava múltiplas atribuições.

Com a saída das sócias, a empresa passou por uma RMN de recursos chave. Nesse contexto, L1 assumiu a liderança exclusiva, acumulando as funções administrativas e comerciais, e convidou F1 para tornar-se sócio e responder pela área técnica. F1 iniciou sua trajetória na Hard IoT aos 19 anos de idade como estagiário e, no período da crise, já ocupava a atividade de supervisor técnico de toda a equipe de produção da empresa.

Ao acionar sua rede de relacionamentos, L1 também trouxe um antigo cliente para a sociedade, G1. G1 já era empresário e atuava na área de automação residencial sendo parceiro da Hard IoT de longa data. Com a aceitação do convite de sociedade por G1, a Hard IoT transferiu sua sede para outro município, passando a ocupar um escritório já pertencente ao novo sócio. Além disso, a produção das placas de hardware foi terceirizada ao principal fornecedor de placas, de modo que o volume de modems antes fabricado internamente passou a ser produzido fora da empresa. Essa decisão reduziu os gastos fixos e ampliou a rede de parceiros.

4.4.4.2 Princípios da *effectuation*

A análise dessa crise sob a perspectiva da *effectuation* revela que o *burnout* das sócias mobilizou de forma intensa três princípios da lógica da *effectuation*. O primeiro deles, o princípio do pássaro na mão, evidencia como L1 ajustou a empresa a partir dos meios que já possuía.

Diante da saída das sócias, ele recorreu ao seu conhecimento técnico acumulado ao longo dos anos, à sua reputação construída no mercado, à rede de clientes antigos e à sua própria capacidade de operar sozinho. Esses elementos funcionam como base para a continuidade da empresa, permitindo que ele organize o MN sem depender de recursos adicionais ou de planos pré-estabelecidos.

Os princípios do piloto no avião e colcha de retalhos operaram de modo integrado nessa crise. Com a ausência das sócias, L1 assumiu integralmente o papel de agente central da empresa, tomando para si o controle estratégico e operacional do negócio.

Ele convidou dois novos sócios, seu funcionário de confiança, F1, e seu cliente de longa data, G1, para fazerem parte da empresa e redefiniu os rumos da Hard IoT segundo sua visão pessoal e rede de relação. Ao agir dessa forma, demonstrou claramente a lógica de que o futuro pode ser moldado pelas ações do empreendedor e, diferente da abordagem de causação, selecionou seus novos sócios pela proximidade relacional que tinha com eles.

Esse conjunto de princípios demonstra que a reação de L1 à crise não foi apenas adaptativa, mas alinhada à lógica da *effectuation*, transformando um evento de ruptura em oportunidade para reconfigurar a empresa de acordo com seus meios, suas redes e sua identidade como empreendedor.

4.4.5 RMN durante as crises

A comparação do MN original da HARD IOT com o MN pós-criSES revela mudanças integradas nos blocos do *canvas*, decorrentes das RMNs sucessivas. Na Tabela 11, a seguir, há o resumo das mudanças no MN da empresa.

Tabela 11

Business Model Canvas Comparativo – antes e depois das RMNs

Blocos do Modelo de Negócio (Canvas)	Situação inicial	Situação posterior	Tipo de Mudança (RMN)

Proposta de Valor	Venda de leitores biométricos e modems de telemetria	Venda de modems de telemetria, softwares de monitoramento de dados IoT, venda de projetos de desenvolvimento de hardware, licitações	Aumento no mix de produtos ofertados
Segmentos	Bancos e consumidores de biometria	Indústrias consumidoras de IoT e nichos técnicos exigentes	Mudança do consumidor alvo
Canais	Presencialmente ou por telefone	Relacionamento técnico, projetos, parceiros industriais	Realização de eventos, relacionamento com técnicos da área, contratante de representantes, participação em feiras
Relacionamento	Contato via setor comercial digitalmente	Técnico, consultivo e direto	Visitas presenciais em clientes, atendimento técnico para suporte e desenvolvimento consultivo via telefone e Whatsapp
Receitas	Vendas de hardware	Projetos, software, customização, hardware	Deixa de vender apenas produtos de hardware para oferecer serviços e softwares
Recursos	Equipe 12 pessoas, escritório grande, ERP para grandes empresas	Equipe de 3 sócios, desenvolvimento e produção de equipamentos por parceiros, ERP de pequena empresa	Enxugamento de custos e salários
Atividades	Produção e vendas tradicionais	Engenharia sob demanda, P&D em IoT, produção e vendas tradicionais	Deixa de focar apenas em produzir do modo tradicional para desenvolver soluções (servitização) e distribuir produtos de parceiros (softwares e outros hardwares)
Parcerias	Siemens e alguns integradores	Sigfox, Schulz, parceiros técnicos, LoraWan, integradores, sistemas	Trabalha muito perto do principal fornecedor de tecnologia LoraWan e Sigfox no Brasil, contato direto com as indústrias que usam seus produtos e parceria com sistema de controle de dados
Estrutura de Custos	Alta, vários funcionários	Lean, custos mínimos	Mudança de gastos fixos dividindo tarefas entre os sócios e terceirizando a produção

Fonte: autoria própria, 2025.

Em proposta de valor, o portfólio dual (biometria + modem) foi substituído por modem com tecnologia IoT e serviços de desenvolvimento e engenharia sob demanda, com qualificação técnica como diferencial. No bloco segmentos de clientes o foco migrou de bancos/biometria para indústrias e nichos que demandam robustez e customização (por exemplo, Schulz), coerentes com os meios técnicos da empresa. Em canais e relacionamento com o cliente, houve maior proximidade com clientes industriais e projetos diretos, reduzindo intermediações e o vínculo tornou-se consultivo e técnico, com participação direta do empreendedor na adaptação de soluções.

Nos blocos fontes de receita, recursos chave e atividades chave, a venda de *hardware* passou a ser complementada por projetos sob demanda, consultoria técnica e desenvolvimento customizado. A estrutura foi reduzida e o *know-how* de L1 tornou-se recurso central, apoiado por parceiros e a empresa concentrou-se em desenvolvimento sob demanda, customização e pesquisa aplicada em IoT.

As relações tornaram-se mais estratégicas (Sigfox, Schlzu e integradores), ampliando meios e mercados, mexendo no bloco de parcerias e a redução de equipe e a terceirização seletiva estabilizaram a estrutura de custos em patamar mínimo.

Como mostra a análise sintetizada na Tabela 11, as transformações não são isoladas: trata-se de um processo integrado de adaptação, em que L1 reconstrói progressivamente o MN da Hard IoT a partir das crises enfrentadas. As RMNs observadas estão fortemente alinhadas às teorias de MNs adaptativos e aos pilares centrais da *effectuation*.

O caso demonstra como um empreendedor, diante de crises, pode redefinir a lógica de operação de sua empresa a partir de seus meios disponíveis e redes de colaboração. O resultado final é um MN mais enxuto e operacionalmente alinhado à identidade do fundador.

4.4.6 Princípios da *effectuation* explorados pelo empreendedor para a RMN

As RMNs do caso expressam mobilização consistente dos princípios efetuais. A identidade técnica de L1 (engenheiro, “*maker*”, e avesso a crescimento excessivo) orientou escolhas como foco em qualidade, empresa enxuta e centralidade em pesquisa e desenvolvimento. Seu conhecimento em hardware, modems, biometria e IoT sustentou a pivotagem tecnológica e a especialização em desenvolvimento de projetos customizados.

As redes de relacionamento foram decisivas: aproximação com Sigfox França, parceria com Schulz, formação de sociedade com novos sócios e atuação com integradores ampliaram recursos

e mercados, configurando a colcha de retalhos. Em crises financeiras e societárias, L1 operou com o princípio do piloto no avião, reduzindo a estrutura enquanto havia fluxo de caixa para não ser surpreendido e também após o *burnout* das sócias, assumiu controle integral e redefiniu o MN da empresa.

Na Tabela 12, vemos os princípios da *effectuation* e sua aplicação nas RMNs. No conjunto, vemos que as mudanças de MN foram conduzidas por ação pragmática baseada em meios, redes e identidade do empreendedor, padrão compatível com a lógica efetual em contextos de crise.

Tabela 12

Princípios efetuais explorados pelo empreendedor na RMN

Crise	Princípios da <i>effectuation</i>
Crise 1 – Descontinuidade da biometria (Siemens)	Quem eu sou/ O que eu sei/ Pássaro na mão / Colcha de Retalhos: Diante do fim do sensor, L1 partiu de sua competência técnica em hardware e comunicação (quem sou e o que sei) para abandonar a biometria e reposicionar a empresa. Em vez de buscar um substituto perfeito, migrou o foco para modems, área em que tinha domínio. Paralelamente, acionou sua rede e procurou a Sigfox França para viabilizar nova frente tecnológica, iniciando P&D interno e abrindo caminho para soluções IoT com parceiros estratégicos.
Crise 2 – Entrada de novos concorrentes	Pássaro na mão / Colcha de Retalhos / Piloto no avião: L1 escolheu competir a partir do que já fazia melhor: modems robustos e confiáveis, evitando guerra de preços. Para sustentar essa diferenciação, intensificou o trabalho conjunto com clientes industriais (exemplo.: Schulz), cocriando soluções sob demanda e personalizando produtos. Assim, fortaleceu parcerias que ampliaram mercado e reduziram incertezas, mantendo o controle da direção estratégica ao priorizar qualidade.
Crise 3 – Declínio do faturamento	Quem eu sou / Meios próprios / Rede de relações / Pássaro na mão / Piloto no avião: Percebendo queda gradual da receita, L1 decidiu reduzir a empresa enquanto ainda conseguia arcar com os custos de desligamento. Reconfigurou o negócio para um formato enxuto e coerente com sua preferência por uma operação pequena e técnica. Preservou apenas o núcleo essencial de engenharia e P&D (meios próprios) e passou a complementar capacidades com contatos externos e terceirizações pontuais, mantendo controle sobre a continuidade do negócio.
Crise 4 – Cisão societária por burnout das sócias	Quem eu sou / Conhecimento técnico / Redes de relação / Pássaro na mão / Piloto no avião: Com a saída das sócias, L1 assumiu sozinho a liderança e reorganizou a empresa a partir do seu capital técnico e reputacional. Trouxe novos sócios da própria rede (incluindo um ex-cliente) para recompor capacidades e garantir estrutura mínima. Replanejou processos, terceirizou etapas produtivas e manteve a base de clientes e parcerias já consolidadas, reforçando um modelo centrado no empreendedor e sob seu controle direto.

Fonte: autoria própria, 2025.

Ao invés de depender de planejamento formal ou previsões precisas, as RMNs ocorreram com ações iterativas, contingenciais e fundamentadas nos meios disponíveis.

O caso Hard IoT demonstra que a *effectuation* é uma lógica prática de sobrevivência e reconstrução organizacional em contextos de crise. Todas as RMNs observadas emergiram de ações baseadas nos meios existentes como a identidade técnica de L1, sua rede de relações e seu conhecimento acumulado. As crises não destruíram a Hard IoT, elas foram gatilho para transformações alinhadas à realidade do empreendedor e às condições possíveis naquele momento, sendo resolvidas através de RMNs com apoio da *effectuation*. O processo observado é consistente com a literatura que afirma que RMN e *effectuation* caminham juntas em contextos de incerteza, reforçando a relevância teórica e prática desta abordagem.

4.5 MULTI IDIOMAS

A Multi Idiomas é uma escola de ensino de idiomas na área de negócios com sede em São Paulo. O empreendedor por trás do negócio, R1, apresenta uma trajetória marcada pela articulação de competências técnicas, visão estratégica e capacidade de gestão. R1 iniciou sua formação em mecânica de precisão no SENAI na adolescência, experiência que contribuiu para um estilo de gestão analítico, processual e orientado à precisão, posteriormente refletido na padronização e qualidade do método pedagógico da escola de idiomas. Formou-se em relações internacionais e acumulou passagens de trabalho por ambientes diversos, incluindo banco de investimento, seguradora, câmara de comércio e empresa de navegação e logística e dando aulas de idiomas de modo particular, o que ampliou suas habilidades de planejamento, negociação, processos e relacionamento com clientes e fornecedores.

R1 também investiu em sua formação em gestão e liderança, com MBA em gestão de negócios, especialização em pensamento criativo e formação em coaching. Os conhecimentos obtidos foram incorporados às práticas gerenciais que sustentaram o crescimento da empresa, como processos de gestão, monitoramento de indicadores, desenvolvimento de materiais didáticos próprios e construção de uma cultura organizacional baseada em autonomia de equipe e qualidade de entrega ao cliente.

R1 iniciou a empresa ofertando aulas presenciais de inglês para negócios para pessoas físicas e pessoas jurídicas. O foco eram aulas de idiomas para o ambiente corporativo, expandindo posteriormente para outros idiomas conforme a demanda, como espanhol, alemão e português para

estrangeiros. Ao longo do tempo, seu MN evoluiu de uma operação essencialmente presencial para um formato híbrido que integra aulas digitais ou presenciais de modo individual ou em turmas corporativas, preservando uma proposta de valor personalizada e orientada ao desempenho dos alunos.

O papel de R1 é central no desenvolvimento da empresa, pois sua atuação combina curiosidade intelectual, disciplina e capacidade de reorganizar o MN diante de transformações do mercado, incluindo crises que exigiram redefinições operacionais, como a queda do faturamento durante seu período de intercâmbio em Harvard e, posteriormente, a pandemia de COVID-19.

A Tabela 13 a seguir sintetiza as crises vivenciadas por R1 na empresa e as RMNs realizadas.

Tabela 13

RMN em crises com effectuation

Crise Identificada	RMN	Princípios da Effectuation	Como?
Queda abrupta de faturamento (2018)	Padronização completa do processo pedagógico e do material didático (criação do <i>pack inicial, intro pack</i> e posterior), com a criação do <i>Teacherverse</i> e comitê pedagógico	Uso dos meios disponíveis (Quem sou, o que sei, quem conheço), pássaro na mão, colcha de retalhos, piloto no avião	R1 utilizou sua experiência prévia em processos e seu conhecimento técnico para criar materiais padronizados para as aulas e proximidade com os professores e alunos auxiliou na obtenção de <i>feedback</i> para identificar a falha operacional; mobilizou a equipe interna e professores para revisar e validar o novo modelo pedagógico e reconstruiu a proposta de valor para alunos e professores sem depender de recursos externos.
Crise COVID-19 – (2020/2021)	Abertura de atendimento híbrido, antes apenas presencial. Renegociação de contratos com professores e empresas clientes, reestruturação operacional, organização para vendas digitais. Criação de sessões temáticas com alunos e iniciativas de bem-estar (sessões de vinho, culinária), reforçando	Perda aceitável, limonada; uso dos meios disponíveis; pássaro na mão e piloto no avião.	Diante da queda de receita e ameaça à continuidade do negócio, R1 recalculou custos de operação, reduziu os valores de planos dos alunos para mantê-los, renegociou contratos com fornecedores e diminuiu a estrutura operacional demitindo o vendedor e assumindo o setor comercial focando em manter o negócio vivo com o mínimo possível de risco financeiro. A crise emocional nos professores e

relacionamento e retenção Ampliação das vendas digitais e uso intensivo dos canais digitais (website, Whatsapp, Instagram, Youtube)	alunos advinda da pandemia de COVID 19 apresentou a oportunidade de criar encontros sociais por meios digitais que fortaleceram vínculos com alunos e professores, gerando engajamento, reforço da proposta de valor e redução de <i>churn</i> num período crítico. R1 utilizou o time reduzido, a estrutura técnica já existente e a flexibilidade do modelo digital para expandir vendas via website que ele mesmo fez sozinho e reorganizar a entrega de aulas, aproveitando recursos já dominados pela equipe.
--	--

Fonte: autoria própria, 2025.

As seções seguintes descrevem as crises vivenciadas pelo empreendedor na empresa.

4.5.1 Crise 1 – Queda abrupta do faturamento (2018)

A primeira crise significativa enfrentada na empresa ocorreu em 2018, durante o período em que o empreendedor, R1, realizava imersão acadêmica em Harvard, em um programa de pensamento criativo. Até então, a empresa apresentava crescimento consistente e muitas vendas. A operação comercial era estável e esse desempenho reforçava, para o empreendedor, a percepção de consolidação do modelo de ensino e de vendas.

Ao retornar da imersão acadêmica, R1 se deparou com a queda abrupta do faturamento na escola, acompanhada de cancelamentos de matrícula prematuros de novos alunos. Ele relata que “...a gente estava vendendo super bem... e aí quando eu voltei... caiu muito, muito, assim, desesperadamente”. A queda não estava associada a fatores externos, mas a falhas internas que se ocorreram durante sua ausência, evidenciando fragilidades operacionais na escola.

Naquele período, novos alunos passaram a cancelar a matrícula após uma ou duas aulas, sugerindo que a entrega pedagógica inicial não sustentava a proposta de valor comunicada na venda. R1 observa: “Vários alunos cancelando já nas primeiras aulas”. O episódio expôs duas fragilidades centrais: a ausência de padronização do método e dos materiais, com variação significativa entre professores, e a dependência excessiva da presença do fundador para garantir a qualidade percebida. Essas vulnerabilidades se alinham ao que a literatura descreve em negócios em crescimento pouco estruturado, quando a operação se apoia em ativos tácitos e coordenação

informal (Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2012). Sem protocolos claros, a escola não assegurava consistência operacional na ausência de R1.

A crise revelou a incongruência entre proposta de valor e entrega de valor do MN. Segundo R1, parte dos professores utilizava materiais próprios, outros improvisavam atividades, e alguns não tinham clareza sobre o formato esperado das primeiras aulas. Esse desalinhamento comprometeu a percepção de qualidade justamente no momento mais crítico da jornada do aluno: o início do curso. Assim, trata-se de uma crise organizacional e operacional, gerada por inconsistências internas agravadas pela ausência do líder que teve por consequência a redução do faturamento da empresa.

4.5.1.1 RMN

A principal mudança realizada foi a padronização completa do processo pedagógico, com criação de materiais exclusivos desenvolvidos internamente. Esses materiais foram formalizados como *pack* inicial, *intro pack* e bases para as primeiras aulas, constituindo a fundação do que depois evoluiu para o Teacherverse, uma plataforma estruturada com trilhas de ensino, conteúdos organizados e diretrizes claras para professores.

Com a RMN, R1 redefiniu recursos-chave, ao criar ativos pedagógicos próprios; atividades-chave, ao institucionalizar o processo de ensino; e a proposta de valor, ao transformar a experiência inicial em algo altamente estruturado, profissional e previsível. Conforme Demil e Lecocq (2010), reconfigurações simultâneas de recursos e atividades que alteram a lógica interna do negócio compõem o núcleo de uma RMN. Para implantar a reformulação, o R1 mobilizou professores e colaboradores experientes e criou um comitê pedagógico responsável por revisar materiais, sugerir melhorias, produzir conteúdo e monitorar a coerência da entrega.

O comitê introduziu um mecanismo formal de governança pedagógica, alterando: parcerias-chave, ao envolver docentes de forma colaborativa; atividades-chave, ao instituir rotinas de curadoria e desenvolvimento; e a captura de valor indireta, ao ampliar retenção e reduzir cancelamentos.

As redefinições implantadas (padronização metodológica, criação de ativos pedagógicos próprios, formação de comitê e institucionalização de processos) configuram um processo de RMN interna orientado à consistência, escalabilidade e resiliência. A reação superou a perda de

faturamento e fortaleceu a empresa para desafios futuros, profissionalizando sua operação e sustentando um modelo mais robusto e sustentável.

4.5.1.2 Princípios da *effectuation*

A queda abrupta de faturamento e os cancelamentos precoces durante a ausência do empreendedor mobilizaram práticas alinhadas aos princípios da *effectuation* (Sarasvathy, 2001). Para corrigir a inconsistência da entrega inicial e restabelecer a percepção de valor, R1 acionou em conjunto os princípios do pássaro na mão, da colcha de retalhos, da limonada e do piloto no avião.

O princípio do pássaro na mão foi central porque o empreendedor iniciou a solução a partir dos meios disponíveis: seu conhecimento prévio em processos e padronização, desenvolvido desde a formação técnica no SENAI, sua experiência na construção do método e no ensino de idiomas, sua capacidade de diagnóstico rápido e analítico, a equipe já existente e os materiais que puderam ser reorganizados e aprimorados. Ele não recorreu a consultorias externas ou projetos longos de reestruturação; mobilizou o repertório técnico e a rede interna para identificar o erro e reconstruir rapidamente o processo pedagógico. Esse movimento é típico de contextos em que a urgência exige ação adaptativa sem planejamento tradicional (Sarasvathy & Dew, 2005).

O princípio da colcha de retalhos aparece na formação do comitê pedagógico com professores e a equipe, que criaram em conjunto materiais e rotinas para todas as aulas. O princípio enfatiza soluções construídas com parcerias comprometidas que criam em conjunto o futuro do negócio (Read et al., 2009), dinâmica observada diretamente nessa RMN.

O princípio da limonada também foi usado quando R1 reinterpretou a crise como oportunidade de profissionalizar o método, reduzir a dependência de sua presença física e criar materiais exclusivos que se tornaram diferenciais competitivos. O Teacherverse, plataforma derivada dos *packs* produzidos na crise, exemplifica a transformação da adversidade em ativo estruturante e inovação incremental para mudar a proposta de valor ao aluno e professor.

Por fim, embora não predominante na solução imediata, o princípio do piloto no avião foi usado. Como efeito secundário ao evidenciar a necessidade de processos formais para reduzir a vulnerabilidade organizacional. A criação de uma estrutura pedagógica escalável reforça a ideia de que o futuro da empresa depende menos de imprevistos externos e mais do controle deliberado exercido com processos e autonomia operacional da equipe.

Em síntese, os princípios do pássaro na mão, da colcha de retalhos, da limonada e do piloto no avião formaram um conjunto coerente de práticas empreendedoras que viabilizou a RMN e a superação da crise. O episódio não apenas solucionou uma falha operacional, mas contribuiu para o amadurecimento estratégico da empresa e para bases sólidas de escalabilidade futura.

4.5.2 Crise 2 - COVID-19 (2020-2021)

A pandemia de COVID-19 produziu uma ruptura súbita para organizações dependentes de interações presenciais. No caso da Multi Idiomas, a crise foi particularmente severa, pois afetou simultaneamente a operação, as relações com clientes, a estrutura de custos, o ambiente emocional e a sustentabilidade financeira. Conforme a literatura sobre crises (Bundy et al., 2017; Alves et al., 2020), instaurou-se um contexto de incerteza extrema, exigindo respostas rápidas e reconfigurações no MN.

Para a empresa, o isolamento social significou a suspensão imediata das aulas presenciais, perda de alunos, redução de receitas e necessidade de reconstruir a criação e entrega de valor. R1 relata as ações tomadas na empresa: “Começamos a renegociar todos os contratos.” “Diminuímos a hora-aula para R\$40.” “Saiu um monte de gente... só ficou eu, funcionário 1, 2 e 3.” Essas falas evidenciam a amplitude da crise, que impôs renegociação em massa, ajustes de preço, cortes e reorganização interna.

Além do impacto financeiro, houve desgaste emocional entre professores, alunos e equipe administrativa, exigindo ações de suporte e reconfiguração do relacionamento. Assim, a crise foi ambiental, sistêmica e multidimensional, combinando aspectos econômicos, operacionais e humanos, conforme crises de alta complexidade (Wolbers et al., 2021). O colapso do modelo presencial acionou um gatilho clássico de RMN, ao desestabilizar a lógica vigente e forçar rápida reorganização (Müller & Voigt, 2020; Carraresi & Bröring, 2021).

Para a sobrevivência da empresa, foi necessário que a R1 redefinisse o MN vigente. As mudanças realizadas (migração para o formato de aula digital, corte de custos, criação de mecanismos de engajamento emocional, adaptação do website para vendas digitais) foram derivadas da aplicação dos princípios da *effectuation* que sustentaram a sobrevivência da empresa.

4.5.2.1 RMN

A COVID-19 provocou um colapso imediato do MN ao inviabilizar aulas presenciais, comprometer receitas e intensificar o desgaste emocional na equipe e alunos. Diante dessa crise abrupta, a R1 reconfigurou rapidamente elementos do MN como criação, entrega e captura de valor, em um processo de RMN.

As redefinições envolveram migração integral de aulas presenciais para digitais, reestruturação financeira e contratual com stakeholders, reorganização operacional e reconfiguração do relacionamento com clientes e professores. A primeira mudança foi a conversão do serviço de aulas para o formato 100% digital. R1 relata que foi necessário “...migrar tudo para o digital” e reorganizar a entrega das aulas, garantindo continuidade da operação e preservação da base de alunos diante da paralisação presencial.

Em seguida, R1 promoveu renegociação contratual em massa com alunos, com redução temporária de preços, flexibilização de condições e ajuste da estrutura de custos. Embora essa decisão reduzisse a receita por aluno no curto prazo, sustentou a retenção dos clientes e preservou o relacionamento com os clientes.

Durante a crise, também ocorreu a redução de equipe e concentração de atividades essenciais. A operação passou a funcionar com estrutura mínima, reduzindo custos fixos e mantendo a sustentabilidade temporária. R1 demitiu os vendedores externos e internos da empresa e assumiu a operação do setor comercial. Paralelamente, para lidar com o impacto emocional, a escola criou sessões temáticas digitais, voltadas à socialização e bem-estar, descritas pelo empreendedor como *sessions*. Essas iniciativas ampliaram a proposta de valor, reforçaram pertencimento de equipe e alunos com a escola e atuaram como mecanismo estratégico de retenção.

Finalmente, com o digital como canal de vendas dominante, a empresa reforçou sua presença digital e conversão de novos planos pelo website criado pelo próprio R1, consolidando um modelo que ampliou o potencial de escalabilidade no pós-pandemia.

Assim, durante a crise de COVID-19, R1 transformou elementos do MN da empresa com RMNs amplas e simultâneas que reconfiguraram canais, custos, proposta de valor e relacionamento com clientes. Essas RMNs garantiram sobrevivência em um período crítico e criaram bases para um modelo mais resiliente, digital e adaptável.

4.5.2.2 Princípios da *effectuation*

Em resposta a crise da pandemia de COVID-19, R1 mobilizou ações coerentes com a *effectuation*, especialmente os princípios do pássaro na mão, da colcha de retalhos e da limonada, com traços complementares do piloto no avião e da perda aceitável.

Sem possibilidade de previsão e planejamento complexo, o empreendedor utilizou meios internos disponíveis (equipe reduzida, experiência pedagógica, metodologias e recursos digitais limitados) para migrar rapidamente ao modelo digital, evidenciando o princípio do pássaro na mão.

A colcha de retalhos aparece na colaboração intensa entre os remanescentes da equipe, professores, alunos e parceiros para reconstruir o modelo. Mesmo reduzida, a rede interna assumiu papéis ampliados e criou soluções em conjunto para reorganização operacional e pedagógica no digital.

O princípio da limonada foi usado quando R1 transformou o desgaste emocional da pandemia em oportunidade de criação de valor, com as *sessions* de convivência virtual, fortalecendo vínculos e reduzindo evasão de alunos.

Elementos do princípio do piloto no avião estão na condução ativa da crise pelo empreendedor, que redefiniu prioridades, reorganizou processos-chave no digital e direcionou a equipe, reforçando o controle deliberado sobre o futuro da empresa. E paralelamente, quando R1 realizou a renegociação contratual em massa, com redução temporária de preços, vemos o princípio da perda aceitável.

Em conjunto, essas práticas sustentaram as RMNs implementadas, mostrando que a RMN foi uma construção adaptativa baseada em meios disponíveis, colaboração estratégica, transformação de contingências e protagonismo empreendedor.

4.5.3 RMN durante as crises

R1 respondeu às crises enfrentadas pela Multi Idiomas com RMNs. Em cada episódio de crise, vulnerabilidades específicas foram expostas, impulsionando revisões na lógica de criação, entrega e captura de valor. De forma integrada, observa-se que, após a crise Harvard, a empresa estruturou um sistema pedagógico padronizado, colaborativo e escalável, capaz de garantir consistência independentemente da presença do empreendedor. Já durante a COVID-19, redefiniu o MN ao migrar para o digital, reestruturar operações e custos, ampliar a proposta de valor com

engajamento emocional de alunos e equipe e fortalecer vendas digitais, garantindo continuidade em alta incerteza.

A Tabela 14, a seguir, apresenta como as RMNs alteraram o MN original.

Tabela 14

Business Model Canvas Comparativo - Antes e depois das RMNs

Blocos do Modelo de Negócio (Canvas)	Situação inicial (antes das redefinições)	Situação posterior (após as redefinições)	Tipo de Mudança (RMN)
Proposta de Valor	Aulas presenciais de inglês para negócios; experiência inicial altamente dependente do professor; ausência de padronização; cancelamentos frequentes nas primeiras aulas (Harvard); modelo presencial inviável durante COVID-19.	Proposta de valor estruturada e consistente (Teacherverse + trilhas pedagógicas); entrega híbrida (presencial e digital) consolidada; <i>sessions</i> temáticas e acolhimento emocional como parte da entrega; experiência pedagógica profissionalizada e previsível.	Reposicionamento da entrega (da aula isolada para experiência estruturada), digitalização, padronização pedagógica e ampliação da proposta de valor com experiências sociais.
Segmentos de Clientes	Foco principal em alunos individuais e executivos presenciais; entrada gradual no corporativo; perda de alunos na pandemia devido à insegurança e cancelamentos; segmentação pouco formalizada.	Segmentos mais bem definidos: corporativo (turmas e contratos) + individual digital; maior diversidade geográfica graças ao digital; retenção reforçada com engajamento emocional.	Ressegmentação e expansão digital; fortalecimento do mercado corporativo; adaptação do relacionamento para retenção no digital.

Canais de Relacionamento e Entrega	Canais predominantemente presenciais; dependência de atendimento físico; vendas diretas tradicionais; baixa presença digital antes da pandemia.	Canal digital consolidado (aulas digitais, vendas via site, atendimentos remotos); integração de canais híbridos; comunicação profissionalizada; presença reforçada em mídias e plataformas.	Digitalização completa durante COVID-19; profissionalização da comunicação e venda digital; consolidação do híbrido.
Relacionamento com Clientes	Relacionamento centrado no professor e no fundador; atendimento pouco padronizado; ausência de rotinas de engajamento emocional; desgaste durante pandemia.	Relacionamento estruturado com <i>sessions</i> temáticas, acolhimento emocional, suporte digital e acompanhamento pedagógico; maior proximidade por canais digitais; aumento da retenção.	Formalização, humanização e digitalização do relacionamento; criação de experiências de engajamento emocional como parte do serviço.
Fontes de Receita	Receitas concentradas em aulas presenciais; forte queda no início da pandemia; receitas sensíveis à perda de alunos e cancelamentos; baixa diversificação.	Receitas híbridas (digital + presencial); expansão de vendas digital; fortalecimento do B2B; maior estabilidade via turmas corporativas e vendas digitais recorrentes.	Diversificação e estabilização das fontes de receita; entrada de novos canais e fortalecimento do mercado corporativo.

Recursos-Chave	Professores sem padronização metodológica; ausência de materiais próprios; dependência do fundador para garantir qualidade; baixa infraestrutura digital antes da COVID-19.	Teacherverse e trilhas de conteúdos próprias; equipe reduzida, porém altamente capacitada; ferramentas digitais integradas; estrutura virtual consolidada; comitê pedagógico.	Criação de ativos pedagógicos exclusivos; fortalecimento da autonomia da equipe; digitalização dos recursos.
Atividades-Chave	Aulas presenciais; processo pedagógico heterogêneo; vendas tradicionais; ausência de processos robustos para o digital; gestão informal.	Aulas híbridas; sessões de engajamento; vendas digitais; gestão estruturada; processos padronizados de ensino; melhoria contínua via comitê pedagógico.	Ampliação e profissionalização das atividades; inclusão de atividades emocionais e digitais como parte central do modelo.
Parcerias-Chave	Equipe docente descentralizada e pouco alinhada metodologicamente; baixa colaboração interna; ausência de comitê estruturado antes da crise Harvard.	Comitê pedagógico colaborativo; professores engajados; parcerias internas fortes; colaboração ampliada no digital durante a pandemia; integração entre equipe reduzida.	Criação de novas formas de parceria internas; colaboração estratégica como elemento de sustentação do modelo.

Estrutura de Custos	Custos concentrados em folha e estrutura presencial; queda abrupta de receita na pandemia; necessidade de renegociação e redução da hora-aula para R\$40; downsizing para manter operação.	Estrutura híbrida e digital com custos mais eficientes; redução permanente de dependência do presencial; melhor alocação de recursos; custos alinhados à operação digital e à proposta pedagógica padronizada.	Reestruturação completa de custos; maior eficiência operacional; redução de dependências físicas e de carga fixa.
----------------------------	--	--	---

Fonte: autoria própria, 2025.

Com as RMNs realizadas nas duas crises, R1 adaptou e evoluiu o negócio diante do inesperado. Na primeira crise, as RMNs aparecem como ferramenta para o fortalecimento da qualidade pedagógica, a consistência e a escalabilidade no negócio; na segunda, viabilizaram continuidade operacional, inovação da proposta de valor e consolidação digital. Em conjunto, formam um percurso estratégico que reposicionou a empresa, aumentou sua robustez e preparou o negócio para novos ciclos de crescimento.

4.5.4 Princípios da *effectuation* explorados pelo empreendedor para a RMN

As RMNs implementadas nas crises foram sustentadas pela mobilização de princípios efetuais por R1. Em vez de depender de planos formais ou grandes investimentos externos, o empreendedor partiu do princípio do pássaro na mão, acionando quem é, o que sabe e quem conhece para construir respostas viáveis em incerteza elevada. A entrevista indica que tanto a queda de faturamento após Harvard quanto o colapso do presencial na pandemia de COVID-19 foram enfrentados pela ativação de recursos identitários, cognitivos e relacionais já disponíveis.

A Tabela 15, a seguir, sintetiza os princípios efetuais explorados pelo empreendedor durante as RMNs.

Tabela 15*Princípios efetuais explorados pelo empreendedor para RMN*

Crise	Princípio da <i>effectuation</i>
Crise 1 – Queda de faturamento durante a ida a Harvard (2018)	<p>Pássaro na mão – Uso intenso do conhecimento prévio em processos (formação em mecânica de precisão), experiência pedagógica e background em gestão para diagnosticar que o problema central estava na falta de padronização das primeiras aulas e, a partir disso, criar rapidamente <i>packs</i> iniciais, trilhas e materiais próprios sem recorrer a consultorias externas. Colcha de retalhos – Mobilização da rede interna de professores e colaboradores para compor um comitê pedagógico, cocriando os novos materiais e procedimentos de início de curso, compartilhando casos, ajustando atividades e transformando o conhecimento fragmentado da equipe em um método único e estruturado. Piloto no avião – Reorganização do modelo pedagógico de forma a reduzir a dependência da presença física do fundador, sistematizando o <i>know-how</i> em processos e materiais para que outros pudessem executar com autonomia, o que reforça o controle deliberado sobre o futuro da escola ao transformar uma fragilidade (dependência do dono) em estrutura escalável.</p>

Crise 2 – Pandemia de COVID-19 e colapso do modelo presencial (2020–2021)

Pássaro na mão – Aproveitamento dos recursos já disponíveis (equipe remanescente, professores adaptáveis, experiência prévia em ensino e uso básico de ferramentas digitais) para migrar rapidamente todas as aulas para o formato digital, redesenhar rotinas de atendimento remoto e manter a operação ativa sem esperar condições ideais ou grandes investimentos externos. Perdas aceitáveis – Definição prática de limites de risco financeiro por meio da renegociação de contratos, redução temporária da hora-aula para R\$40 e *downsizing* da equipe, aceitando uma redução significativa de margem e de estrutura para preservar o negócio dentro do que o empreendedor considerava suportável naquele contexto. Colcha de retalhos – Intensificação da colaboração com a equipe reduzida (R1, Val, Elisângela e Renata) e com os professores, redistribuindo funções, compartilhando responsabilidades e construindo em conjunto as soluções para o ensino digital e para a manutenção do relacionamento com os alunos durante o isolamento. Limonada – Criação de *sessions* temáticas (vinho, culinária, conversas em grupo) como resposta ao desgaste emocional de alunos e professores, transformando a contingência negativa da pandemia em oportunidade de aprofundar vínculos, reforçar o senso de comunidade e agregar valor à proposta original da escola. Piloto no avião – Assunção ativa do controle da trajetória da empresa ao redefinir rapidamente prioridades (manter aulas, preservar fluxo de caixa, cuidar da dimensão emocional), reorganizar processos-chave no formato digital e conduzir pessoalmente decisões estruturantes, demonstrando foco em “fazer o futuro acontecer” a partir de ações deliberadas, mesmo num ambiente de alta incerteza.

Fonte: autoria própria, 2025.

Ligado ao eixo efetual, quem eu sou, R1 explora uma identidade marcada pela formação técnica em mecânica de precisão, trajetória em relações internacionais e atuação como professor e gestor. Ele se descreve como alguém orientado a processos, planejamento e gestão da complexidade. Esse perfil foi importante durante a crise de queda do faturamento, ao diagnosticar que os cancelamentos precoces decorriam de uma experiência inicial do aluno inconsistente com a proposta de venda e pouco padronizada, respondendo com a estruturação de materiais, fluxos e rotinas. Na pandemia de COVID-19, a mesma orientação processual guiou a migração ao digital, a redistribuição de tarefas em equipe reduzida e a manutenção mínima, porém funcional, da escola.

No eixo efetual, o que eu sei, R1 mobiliza conhecimentos de gestão e liderança adquiridos no MBA, em Harvard, e em experiências profissionais diversas para reorganizar custos, renegociar contratos, redesenhar estruturas e definir prioridades na pandemia de COVID-19. Seu domínio pedagógico sustenta a criação de materiais próprios, como *pack* inicial, *intro pack* e Teacherverse, que passam a estruturar a entrega de valor. A formação em *coaching* e *media training* aparece na gestão da dimensão emocional da pandemia, acolhendo professores e alunos e criando *sessions* para manter vínculo e reduzir evasão.

No eixo efetual, quem eu conheço, a rede próxima (equipe interna, professores e alunos) é central nas duas crises. Na primeira crise, R1 forma um núcleo colaborativo para desenvolver e revisar materiais e procedimentos iniciais. Na segunda crise, quando a estrutura de equipe é reduzida, essa rede interna se torna ainda mais crítica para migrar para o digital, negociar com alunos e experimentar novas formas de relacionamento. A relação com os alunos também é utilizada como meio de RMN, ao transformar o contexto emocional da crise em novas formas de valor, com *sessions* de vinho, culinária e encontros temáticos, ampliando a proposta original e reforçando o senso de comunidade.

Consideradas em conjunto, as RMNs não se baseiam em recursos extraordinários, mas na combinação efetual dos princípios presentes na trajetória do empreendedor. A padronização metodológica e a criação de materiais próprios na crise 1, assim como a migração ao digital com engajamento emocional estruturado na crise 2, foram respostas diretamente ancoradas em quem R1 é, no que sabe e em quem conhece. O caso evidencia a lógica da *effectuation* em crises: agir com meios disponíveis, construir com parceiros, transformar contingências em oportunidades e moldar o futuro por ações deliberadas.

4.6 TEXTEIS ZONA NORTE

A Texteis Zona Norte é uma empresa localizada na cidade de São Paulo, que produz e comercializa vestuário corporativo fundada por R1, que com sua experiência pessoal e profissional moldou a identidade e a evolução da empresa ao longo de mais de três décadas.

R1 iniciou sua trajetória profissional, saindo de casa aos 14 anos de idade para estudar no ensino técnico e, desde muito cedo, aprendeu a se “virar” sozinho. Aos 17 anos de idade, ao ser aprovado no processo seletivo de uma companhia multinacional na área de telefonia, R1 iniciou sua carreira corporativa. Devido ao seu conhecimento técnico na área de telefonia, R1 foi

convidado por uma consultoria internacional para tornar-se sócio, atuando como consultor alocado no Brasil. A partir daquela oportunidade R1 definiu que seria seu próprio chefe trabalhando como consultor e representante comercial.

No final da década de 1980, ao visitar confecções em São Paulo, trabalhando como representante comercial, ele começou o contato direto com processos produtivos na área de confecções, aprendendo negociação com fornecedores, previsão de demanda e dinâmicas de cadeia de suprimentos. Em paralelo, frequentava ambientes de pequenos comerciantes ligados à confecção e seus fornecedores locais, observando oportunidades, limites e estratégias informais de sobrevivência econômica típicas do varejo de moda.

Aos conhecimentos sobre esses aspectos, que ele descreve como construídos “da prática”, R1 combinou conhecimento técnico industrial, habilidade de negociação e relações de confiança acumuladas ao longo do tempo. A partir disso, R1 percebeu a possibilidade de abrir um negócio no nicho de confecção de camisetas. Assim, criou a Texteis Zona Norte, inicialmente como pequena fábrica de camisetas, intensiva em mão de obra, dependente dos familiares de R1 e restrita às redes de varejo qualificadas de São Paulo.

As crises pelas quais R1 passou impulsionaram o crescimento da Texteis Zona Norte durante os anos. A Tabela 16, a seguir, sintetiza as crises e quais foram as RMNs para superá-las.

Tabela 16

RMN em crises com a effectuation

Crise	RMN	Princípios da effectuation	Como?
Crise 1 – Plano Collor (1990)	Reestruturação financeira: renegociação com fornecedores; reorganização do capital de giro.	Pássaro na mão, piloto no avião e perda aceitável.	R1 se utilizou do conhecimento e dos dólares que possuía para realizar uma transação que garantiria fluxo de caixa necessário para manter o negócio funcionando e não dependeu de planos para esse fim. Com sua rede de relações, conseguiu trocar dólares que tinha guardado em seu antigo trabalho de consultoria para superar o bloqueio de seu dinheiro no Plano Collor.

Crise 2 – Ascensão do <i>fast fashion</i> (2000s)	Venda de uniformes escolares e promocionais para empresas	Pássaro na mão, colcha de retalhos; limonada; piloto no avião e perda aceitável	R1 acionou sua rede de conhecimento para atender novos tipos de clientes e aproveitou a oportunidade da lacuna de mercado que havia para produção de uniformes escolares na época fazendo o que já sabia dentro da empresa com os meios que possuía. Ele identificou que a época mais fraca do varejo de moda (janeiro e fevereiro) poderia ser suprida com a venda de uniformes escolares para grandes escolas, tudo com experimentação.
Crise 3 – Um inverno que não aconteceu (2002)	Abertura de lojas; liquidação de estoque; foco na fábrica e no B2B.	Pássaro na mão, piloto no avião e limonada	R1 aproveitou que seus clientes estavam quebrando durante um problema de estação de inverno para comprar o ponto deles e vendeu as roupas encalhadas no inverno a preço de custo na loja recém aberta sem depender de planos prévios para abrir lojas e utilizando a ameaça das peças terem encalhado na maioria dos clientes da empresa.
Crise 4 – Pandemia de COVID-19 (2020)	Mudança do cliente chave da empresa, que deixou de ser moda + uniformes escolares para uniformes corporativos e foco na diversificação de clientes (farmácia, agro, mineração, indústria); fortalecimento de serviços digitais; reestruturação da equipe.	Pássaro na mão, limonada, piloto no avião, colcha de retalhos e perda aceitável	R1 se utilizou de toda a estrutura que a empresa possuía para atender o nicho de uniformes corporativos e aproveitou a ameaça da pandemia de COVID-19, com o fechamento das escolas para direcionar sua produção inteira para atender um novo tipo de cliente, as empresas. Além disso, usou a pandemia como meio para reduzir recursos operacionais que entraram na empresa devido a sua doença na crise anterior.

Fonte: autoria própria, 2025.

Descrever as crises vivenciadas por R1 na TEXTEIS ZONA NORTE é fundamental para analisar as mudanças no MN e os princípios da *effectuation*, que conduziram a empresa até sua configuração atual e as próximas seções explicam quais foram as crises e como as RMNs ocorreram.

4.6.1 Crise 1 – Plano Collor (1990)

A primeira crise da Texteis Zona Norte ocorreu em 1990, com o Plano Collor, no Brasil, quando a empresa ainda era jovem, enxuta e dependente do fluxo de caixa diário. O governo da época realizou o bloqueio de contas e aplicações bancárias e eliminou a liquidez financeira disponível dos cidadãos e empresas. R1 resume o impacto dizendo que “...o governo raspou todo o dinheiro”, deixando a empresa sem recursos imediatos para honrar compromissos.

O choque foi especialmente severo para pequenas empresas como a Texteis Zona Norte, que operam com ciclos financeiros curtos, alto giro e pouca reserva. A crise atingiu fornecedores, clientes e o empreendedor de forma simultânea, fragilizando toda a cadeia de trabalho. Além disso, o ambiente no país era marcado por inflação elevada, instabilidade cambial e imprevisibilidade regulatória, ampliando a vulnerabilidade de pequenas empresas.

Para R1, o Plano Collor foi um teste de sobrevivência: a ausência de capital de giro ameaçava a continuidade de uma empresa ainda em consolidação. Era necessário encontrar uma saída rápida para pagar dívidas urgentes e preservar a credibilidade junto aos credores.

4.6.1.1 RMN

A resposta à crise não alterou a proposta de valor nem o posicionamento da empresa, mas reconfigurou o bloco de recursos chave do MN. A RMN concentrou-se em reorganizar fontes de recursos, redesenhar compromissos e negociar relações com fornecedores.

Primeiro, R1 mobilizou uma reserva pessoal em dólares para gerar liquidez financeira imediata. Em vez de buscar crédito em um sistema financeiro paralisado, usou esses dólares para recomprar dívidas com deságio, pagando cerca de metade do valor nominal. Isso reduziu o passivo e ampliou a margem de reorganização no curto prazo.

Segundo, preservou ativos que garantiriam fluxo futuro. Em vez de liquidar cheques a receber, manteve-os intactos para assegurar um colchão de liquidez financeira nas semanas seguintes.

Terceiro, renegociou prazos e condições de pagamento com fornecedores. A reputação de “bom pagador” permitiu estender pagamentos e obter descontos, reduzindo a pressão sobre o fluxo de caixa e reequilibrando o ciclo operacional.

Esses movimentos configuram uma RMN de recursos chave: ajuste do mecanismo de sustentação econômica sem mudança na lógica de oferta, via reorganização temporária de custos e financiamento.

4.6.1.2 Princípios da *effectuation*

A resposta à crise evidencia o uso de princípios da *effectuation*. R1 agiu a partir dos meios disponíveis: repertório relacional, reputação, cheques a receber que tinha em seu poder e reserva de dinheiro em dólares. Ele não buscou uma solução ideal no mercado, mas partiu do que controlava diretamente, usando o princípio do pássaro na mão.

A lógica de perda aceitável aparece no uso deliberado do patrimônio pessoal para recomprar dívida com deságio. A decisão foi orientada pela contenção do risco e pela sobrevivência do negócio, não pela maximização de ganhos futuros incertos.

Por fim, a renegociação com fornecedores só foi possível por relações prévias de confiança. Embora não tenham surgido parcerias formais, a rede relacional funcionou como recurso essencial, antecipando o princípio da colcha de retalhos.

Assim, durante a crise 1, R1 demonstrou capacidade de reagir a uma ruptura institucional extrema recorrendo a recursos sob seu controle, limitando riscos e reconfigurando o bloco de recursos chave do MN. A RMN garantiu a sobrevivência da empresa e estabeleceu um padrão de ação, que seria retomado em crises posteriores.

4.6.2 Crise 2 – Ascensão do *fast fashion* no Brasil (Anos 2000)

A segunda crise ocorreu ao longo dos anos 2000 e foi gradual e estrutural, associada às transformações do setor de moda. A Texteis Zona Norte, fortemente ancorada nesse segmento em sua fase inicial, passou a sofrer pressão competitiva e institucional crescente.

O avanço de importados asiáticos de baixo preço alterou a estrutura de custos do setor e comprimiu as margens de empresas nacionais. Ao mesmo tempo, o *fast fashion* introduziu lançamentos contínuos e coleções aceleradas, deslocando a competição para uma lógica baseada em velocidade.

A queda do varejo qualificado, formado por pequenas lojas familiares que eram clientes tradicionais da Texteis Zona Norte, agravou o quadro. Shoppings de atacado e canais mais informais deslocaram parte da demanda, reduzindo a base de clientes. Para uma marca fora de

magazines e do atacado popular, a perda desse canal ameaçou diretamente o MN vigente na empresa naquela época.

Com vendas em queda, exigência por preços mais baixos e dificuldade de reposicionamento frente a grandes redes e importadores, a crise tornou-se gatilho para revisar a lógica estratégica da empresa e reinterpretar seu setor de atuação.

4.6.2.1 RMN

Para compensar o declínio do varejo de moda, R1 começou a explorar o mercado promocional corporativo, oferecendo camisetas e peças para ações de marketing e o mercado de uniformes escolares. Esse movimento permitiu amortecer parte da queda por sazonalidade, testar atendimento e aprender as exigências de outro mercado. Embora oportunística, essa entrada funcionou como ponte para mudança do MN.

Tão logo, a convivência simultânea com moda, uniformes escolares e corporativo promocional gerou conflitos de capacidade e posicionamento. Um consultor externo contratado por R1, alertou para o risco de “ter um pé em cada canoa”, levando R1 a uma pesquisa de mercado. O diagnóstico mostrou competitividade superior nos segmentos escolar e corporativo, enquanto a moda revelava saturação e desvantagem estrutural.

Com base nisso, a R1 encerrou o segmento de moda na empresa, rompendo com mais de duas décadas de atuação. A empresa passou a centrar seu MN em uniformes escolares e corporativo promocional, integrando produto a serviços de consultoria de padronização de uniformes.

Essa RMN redefiniu os blocos de segmentos de clientes, proposta de valor, canais, recursos-chave, atividades-chave e fontes de receita. Foi uma mudança de lógica que reposicionou a Texteis Zona Norte em um novo ecossistema competitivo.

4.6.2.2 Princípios da *effectuation*

A transição para a venda de uniformes escolares e corporativo promocional partiu de meios disponíveis: *know-how* em malharia e modelagem, reputação de relação construída junto a escolas devido a sua participação como presidente na Associação Brasileira de Produtores Têxteis, capacidade produtiva instalada e experiência com o B2B. Essa base sustentou a experimentação no novo segmento, em linha com o princípio do pássaro na mão.

A mudança também foi ancorada nas redes de relação. A participação de R1 em associações, grupos empresariais de cooperação técnica, projetos com grandes clientes e construção de confiança formaram relações que não apenas apoiaram, mas moldaram o novo MN, coerente com o princípio da colcha de retalhos.

Além disso, R1 assumiu postura deliberada de agência estratégica ao abandonar a moda, investir na presença da empresa marketplaces corporativos e ERPs, como SAP, obtenção de certificações e serviços de consultoria para criação de modelos de uniformes corporativos e escolares. Em vez de resistir à deterioração setorial, reinterpretou contingências como oportunidade e conduziu ativamente o futuro da empresa, evidenciando os princípios do piloto no avião e da limonada. O resultado foi uma RMN que garantiu sobrevivência e inaugurou o período de maior consolidação e sofisticação operacional da empresa.

4.6.3 Crise 3 – Um inverno que não chegou (2002)

Outra crise que ocorreu de modo paralelo à evolução do *fast fashion* no país e derivada do impacto de mudanças climáticas surpreendentes em 2002 foi o ‘inverno que não chegou’. R1 relata que o inverno era “perigoso” porque, quando o frio vinha na época certa, as vendas equivaleriam a “dois Natais”. A empresa produzia com base em expectativa histórica e se não houvesse inverno, atrapalhava o fluxo de caixa.

Em um ano específico, “não teve inverno”. A ausência de frio coincidiu com dificuldades financeiras das lojas, que passaram a devolver mercadorias ou recusar produtos já produzidos pela empresa de R1. Com algum atraso na entrega, o risco de cancelamento aumentou e R1 ficou com “um valor muito grande de estoque parado”, comprometendo a liquidez financeira da empresa.

4.6.3.1 RMN

Para escoar o estoque, R1 abriu uma loja própria na região metropolitana de São Paulo: “Eu comprei uma loja... aproveitei as instalações e coloquei o produto que estava tudo aqui”. Ele escolheu a localidade para evitar concorrência com seus clientes tradicionais: “Não tinha cliente... onde eu tinha loja”. Assim, criou um canal alternativo de venda direta, transformando estoque parado em fluxo de caixa sem romper relações com lojistas.

A abertura da loja de roupas foi uma resposta emergencial, orientada a resolver um gargalo de liquidez financeira e de estoque parado. Posteriormente, a loja de roupas daria outros problemas

para a R1 e seria encerrada, mas, neste episódio, importa a RMN contingencial que permitiu superar a crise do inverno fraco.

4.6.3.2 Princípios da *effectuation*

A crise evidencia o princípio do pássaro na mão porque R1 parte dos meios à mão (estoque pronto, experiência de varejo e oportunidade de ponto comercial) para construir a solução. O estoque, núcleo do problema, torna-se recurso central na resposta.

O princípio da limonada é aplicado na conversão de uma contingência incontrolável à nova forma de comercialização: “Vendi o estoque pelo mesmo preço que eu teria vendido para a loja, só que eu vendi no varejo”. A adversidade virou gatilho para testar, mesmo que temporariamente, as vendas para o varejo.

O princípio da perda aceitável está ligado à limitação de perda, que, nesse caso, foi o valor de investimento feito por R1 para abrir a loja. Ele aproveitou as instalações de uma loja que estava passando o ponto, vendeu as mercadorias para o consumidor final ao preço que venderia para seus clientes lojistas, para escoar o estoque e escolheu uma região sem conflito com clientes da empresa. A loja não foi uma aposta expansiva para os negócios da empresa, mas sim uma forma de contenção de danos.

4.6.4 Crise 4 – Pandemia de COVID-19 (2020 a 2021)

A pandemia de COVID-19 foi a crise mais abrupta e abrangente da trajetória da Texteis Zona Norte. O contraste inicial aparece no relato de R1: “Março de 2020 foi o maior faturamento da nossa história”, seguido pela queda imediata da demanda.

A vulnerabilidade central era a concentração de vendas em escolas: “Noventa por cento do que a gente fazia era para escolas e lojas de uniformes escolares”, justamente negócios que fecharam primeiro na pandemia de COVID-19. Parte da produção já entregue ficou parada e demorou mais de um ano para girar, derrubando a receita e acumulando compromissos. R1 descreve ter entrado em “modo sobrevivente”, renegociando dívidas e buscando liquidez financeira.

Um efeito crítico para a empresa foi a demissão de cerca de quarenta colaboradores, inclusive o diretor industrial e a gerente comercial contratados pouco antes. Na fase seguinte, a crise desencadeou o reposicionamento estratégico da empresa. R1 concluiu que a dependência das

vendas de uniformes escolares era insustentável e afirmou: “Eu não quero mais escola aqui dentro”. A empresa iniciou diversificação agressiva para setores mais resilientes na área corporativa, como farmácias, agronegócio, mineração e indústria.

Também foi decisivo o papel da estrutura de serviços consultivos e facilidade com tecnologia construída na empresa desde 2014. A facilidade para se adaptar a plataformas de e-commerce B2B, integração via sistemas robustos como SAP e Ariba e outros ERPs, gestão de estoque eficiente e suporte ao cliente preparado sustentaram operações com grandes redes já atendidas (como Burger King, Popeyes, Subway e Starbucks), validando a centralidade desse aparato na adaptação.

Assim, durante a crise, R1 redefiniu o MN da empresa alterando os segmentos atendidos, fortaleceu a forma de trabalho que consistia em vender o produto atrelado a serviços de consultoria para uniformes e consolidou uma estrutura organizacional mais enxuta, apoiada em líderes internos experientes. A crise expôs fragilidades e acelerou a transição para um MN mais robusto e distribuído com impacto nos blocos de proposta de valor, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos chave e atividades chave.

4.6.4.1 RMN

A RMN na pandemia foi um processo de várias camadas. Primeiro, houve retomada do controle financeiro em contexto de urgência, com renegociações, parcelamentos e empréstimos para garantir liquidez financeira mínima.

Em seguida, ocorreu a diversificação radical dos segmentos atendidos. A frase “Eu não quero mais escola aqui dentro” evidencia a decisão de reduzir concentração de risco vinculada a um segmento de clientes que gerava receita sazonal. A empresa passou a buscar setores mais diversificados e com compras recorrentes, revisando seu mapa de clientes e adequando a proposta de valor a demandas contínuas.

A terceira camada consolidou a lógica de produtos e serviços conectados como espinha dorsal do MN. Assim, R1 reposicionou a empresa como provedora de soluções de uniformização corporativa, e não apenas fabricante.

Por fim, a reestruturação de equipe de funcionários formou um arranjo mais enxuto e integrado, com absorção de funções por colaboradores veteranos. A RMN resultante reduziu vulnerabilidades futuras e reforçou uma postura mais proativa de controle do negócio.

4.6.4.2 Princípios da *effectuation*

Na pandemia, o princípio do pássaro na mão aparece no uso das capacidades já existentes, sobretudo a base tecnológica desenvolvida nos cinco anos anteriores, ativada para manter operações com grandes clientes em meio ao *lockdown*.

O princípio do piloto no avião se expressa na agência estratégica de R1 ao reposicionar a empresa e buscar “clientes em outros níveis”, influenciando ativamente o futuro em vez de tentar prevê-lo.

O princípio da limonada aparece na transformação da contingência extrema em oportunidade de diversificação e fortalecimento do modelo híbrido, venda de produtos com serviços. Juntos, esses aspectos mostram uma resposta criativa e deliberada diante da incerteza máxima.

4.6.5 RMN durante as crises

A trajetória da Texteis Zona Norte é marcada por crises que atuaram como vetores de transformação do MN. Cada ruptura (macroeconômica, setorial, sazonal, operacional, pessoal ou sistêmica) impulsionou RMNs que deslocaram a empresa de uma confecção de moda voltada ao varejo para uma fornecedora de consultoria para uniformes corporativos e venda desses para as empresas, após o desenvolvimento das peças.

A Tabela 17, a seguir, sintetiza as mudanças de MN pelas quais a empresa passou.

Tabela 17*Business Model Canvas Comparativo — Antes e depois das RMNs*

Blocos do Modelo de Negócios (Canvas)	Situação inicial (antes das RMNs)	Situação posterior (após as RMNs)	Tipo de Mudança (RMN)
Proposta de Valor	Moda atacadista e foco em produto têxtil, coleções sazonais e diferenciação por qualidade malharia.	Solução completa em fornecimento de uniformes corporativos: produto + serviços + tecnologia (e-commerce B2B, integração ERP/Ariba, logística, gestão de estoque, atendimento corporativo).	Reposicionamento estratégico e ampliação da proposta de valor para “solução corporativa integrada”.
Segmentos de Clientes	Lojas de varejo qualificadas com alta dependência desse segmento.	Redes corporativas (fast-food, franquias, indústria, mineração, agronegócio, farmácias), mantendo escolar de forma residual. Segmentos diversificados e mais resistentes a crises.	Migração para segmentos corporativos e diversificação para reduzir vulnerabilidade.
Canais	Representantes comerciais regionais; vendas para varejo físico; abertura eventual de lojas próprias para desovar estoque.	Atendimento corporativo direto; plataformas digitais; e-commerce B2B por cliente; integrações com sistemas de compras; logística dedicada.	Digitalização total do canal e abandono de canais tradicionais da moda.

Relacionamento com Clientes	Relacionamento informal com lojistas; dependência de coleções; baixa padronização de atendimento; forte componente pessoal.	Relacionamento técnico, contínuo e formalizado com grandes contas; SLAs internos; auditorias; consultoria de padronização e suporte digital.	Profissionalização da relação com clientes e criação de atendimento corporativo estruturado.
Fontes de Receita	Venda direta de coleções sazonais para varejo e escolas; forte dependência de picos (Natal e volta às aulas).	Receita contínua por contratos corporativos; pedidos recorrentes; escalabilidade via serviços e plataformas digitais; menor sazonalidade.	Transição de receita sazonal para receita recorrente e mais previsível.
Recursos-Chave	Fábrica própria, know-how de malharia infantil, reputação local; equipe enxuta e centralizada no fundador.	Estrutura digital (e-commerce, Ariba, ERP); back-office especializado; equipe experiente de longa data; conformidade técnica e certificações; governança mais distribuída.	Ampliação dos recursos-chave para tecnologia, serviços e gestão.
Atividades-Chave	Desenvolvimento de coleções; produção sazonal; distribuição a lojistas; gestão de estoque de moda.	Gestão contínua de uniformização; atendimento corporativo; manutenção de plataformas digitais; logística integrada; padronização; auditorias; gestão de grandes contratos.	Transformação de atividades cíclicas em atividades contínuas e orientadas a serviço.

Parcerias-Chave	Relações informais com lojistas; participação pontual em feiras; fornecedores têxteis tradicionais.	Relações estratégicas com clientes corporativos; parcerias com plataformas digitais (Ariba); auditorias e certificadoras; redes setoriais (BIT, Abravest); transportadoras integradas.	Formação de uma “colcha de retalhos” de parcerias estruturantes e digitalmente integradas.
Estrutura de Custos	Custos concentrados em produção, coleções, representantes e correção de sazonalidades; alta volatilidade.	Custos distribuídos entre tecnologia, logística, back-office, manutenção de serviços, auditorias e equipe qualificada; maior previsibilidade operacional.	Reestruturação da base de custos para suportar serviço contínuo e digitalização.

Fonte: autoria própria 2025.

Antes das crises, a proposta de valor girava em torno da moda atacadista, dependente de coleções sazonais, clima e liquidez financeira de lojistas. A crise do inverno, quando “não teve inverno” e lojas passaram a “devolver mercadoria”, expôs essa fragilidade.

Após as RMNs, a empresa migrou de coleções sazonais para solução contínua, reduzindo riscos de estoque e dependência climática. O público-alvo também foi redesenhado. O objetivo comercial de vendas para escolas mostrou-se arriscada na pandemia, quando “noventa por cento” da receita vinha desses segmentos. No pós-crise, a empresa passou a atender clientes corporativos diversos (*fast-food*, franquias, farmácias, agro, mineração e indústria) criando uma carteira menos sazonal e mais estável.

Os canais deixaram de ser intermediados por representantes do varejo físico. O varejo próprio, acionado como resposta emergencial ao estoque encalhado, foi transitório. As RMNs consolidaram um canal B2B direto, digitalizado por plataformas personalizadas, integrações via ERP, catálogos digitais e reposições automáticas.

Os recursos-chave evoluíram da competência técnica em malharia e da fábrica própria para um conjunto que inclui tecnologia, *back-office* especializado, equipe veterana, certificações e governança mais distribuída, reforçada pelas crises de saúde e pandemia.

As atividades-chave passaram de desenvolvimento de coleções e produção sazonal para gestão contínua de uniformização, atendimento corporativo, manutenção de plataformas digitais, logística integrada, auditorias e certificações. Da mesma forma, receita e custos migraram de alta volatilidade sazonal para contratos recorrentes e maior previsibilidade.

Assim, a empresa após as crises teve maior controle sobre operações e proposta integrada aos clientes capaz de sustentar competitividade em ambientes incertos.

4.6.6 Princípios da *effectuation* explorados pelo empreendedor para a RMN

A análise das crises mostra que a RMN na Texteis Zona Norte não seguiu planejamentos lineares, mas uma lógica de mobilização criativa de meios disponíveis. A Tabela 18, a seguir, sintetiza os princípios da *effectuation* que auxiliaram nas RMNs da empresa.

Tabela 18*Princípios efetuais explorados pelo empreendedor para RMN*

Crise	Princípios da <i>effectuation</i>
Crise 1 – Plano Collor (1990)	Pássaro na Mão – Uso imediato dos recursos disponíveis (reserva pessoal em dólares, cheques a receber, reputação como bom pagador) para recompor liquidez financeira e renegociar dívidas com deságio quando o confisco de ativos inviabilizou o fluxo de caixa. Piloto no avião – Arriscou parte do patrimônio pessoal para comprar a própria dívida e evitar a falência. Perda aceitável – Uso do patrimônio pessoal para recomprar dívida com deságio. A decisão foi orientada pela contenção do risco e pela sobrevivência do negócio, não pela maximização de ganhos futuros incertos.
Crise 2 – Queda da Margem da Moda e Colapso do Varejo (2000s–2014)	Pássaro na Mão – Aproveitamento do know-how em malharia, experiência no segmento de moda e reputação construída em décadas para iniciar a transição para o mercado de uniformes e promocional corporativo. Colcha de Retalhos – Construção e ampliação de redes via Abravest, BIT e projetos coletivos (normas da ABNT, compras conjuntas de máquinas), além de parcerias com clientes que se tornaram “cases” de reposicionamento. Limonada – Transformação da crise estrutural da moda (entrada de <i>fast fashion</i> , fechamento de lojas, queda de margem) em oportunidade migrar para o setor de uniformes. Piloto no Avião – Decisão consciente diminuir a dependência da moda e reposicionar a empresa em direção ao mercado corporativo, com investimentos estruturais em tecnologia e serviços. Perda aceitável – Assumiu o retorno dos estoques devolvidos pelos lojistas.
Crise 3 – Inverno Fraco, Devolução de Mercadorias e Estoques Parados	Pássaro na Mão – Uso do estoque encalhado, conhecimento de varejo e oportunidade de ponto comercial para abrir uma loja própria emergencialmente. Limonada – Transformação da adversidade (ausência de inverno e devolução de mercadoria) em solução alternativa de venda direta. Perda Aceitável – Abertura de loja com investimento mínimo, aproveitando instalações existentes e vendendo ao preço do atacado para girar o estoque e conter prejuízos. Piloto no avião – Assumiu a abertura de uma loja para resolver o problema de estoque parado ao invés de esperar um cliente milagroso aparecer e comprar o estoque.
Crise 4 – Pandemia de Covid-19 (2020)	Pássaro na Mão – Ativação da base tecnológica construída ao longo de cinco anos (e-commerces B2B, Ariba, ERP integrado, back-office especializado) para continuar operando mesmo em lockdown. Perda Aceitável – Redução drástica de custos, renegociação de dívidas, demissão de cerca de 40 funcionários e reposicionamento para segmentos mais resilientes. Limonada – Transformação da contingência extrema da pandemia em gatilho para diversificação radical para novos setores (farmácias, agro, mineração, indústria). Piloto no Avião – Decisão consciente de reduzir dependência de escolas (“não quero mais escola aqui dentro”) e buscar clientes “em outros níveis”. Colcha de Retalhos – Fortalecimento de parcerias com grandes redes corporativas e integração operacional com sistemas de clientes, consolidando relações estratégicas.

Fonte: autoria própria, 2025.

R1 avançou porque soube identificar e recombina recursos pessoais, redes de relacionamento, conhecimentos acumulados e oportunidades imediatas, coerente com o princípio do pássaro na mão.

No Plano Collor, ele recorreu à reserva pessoal em dólares e à reputação de bom pagador para recomprar dívidas com deságio e preservar cheques a receber, garantindo fôlego operacional. Os meios pessoais e relacionais foram convertidos em sustentação econômica.

Na crise de *fast fashion*, capacidades acumuladas (malharia, público escolar exigente, reputação e aprendizado no promocional) serviram de base para testar uniformes escolares e promocional corporativo, diminuir a receita com a moda e reposicionar a empresa.

Na crise do inverno fraco, o estoque encalhado, a experiência de varejo e a oportunidade de ponto comercial foram mobilizados para criar um canal emergencial de venda direta, preservando relações com lojistas. O passivo virou recurso estratégico.

Na crise da pandemia de COVID-19, novamente, a RMN foi construída com o que estava à mão. E a estrutura tecnológica prévia (e-commerces B2B, Ariba, ERP integrado e *back-office*) somada ao capital relacional com grandes redes, sustentou a operação e permitiu a diversificação de segmentos. A contingência extrema foi convertida em motor de reposicionamento.

No conjunto, R1 não agiu por previsão, mas por recombinação de princípios efetuais, transformando limitações em insumos e crises em reinvenção contínua. Outros dois princípios da *effectuation* aparecem de forma consistente: piloto no avião, como agência deliberada para construir o futuro, e colcha de retalhos, como formação ativa de parcerias que reduzem incertezas. Na crise da moda, R1 decidiu sair de um setor saturado e investir em certificações, plataformas digitais e atendimento corporativo, conduzindo intencionalmente a trajetória da empresa. Na pandemia, reafirmou essa agência ao buscar “clientes em outros níveis” e reduzir a dependência do setor escolar.

Paralelamente, a Texteis Zona Norte avançou costurando redes. Relações com escolas, associações setoriais, grupos empresariais, plataformas digitais e grandes clientes corporativos formaram uma “colcha de retalhos” que ajudou a moldar o modelo. Exigências de compliance, padronização e integração operacional tornaram clientes coprodutores do negócio, ampliando capacidades internas.

Em crises, R1 assumiu o controle da operação com seus próprios meios e na construção cotidiana, ampliou redes e integrou parceiros. As RMNs na Texteis Zona Norte são, portanto,

expressões de um padrão efetual consistente do empreendedor, responsável por um modelo mais robusto, diversificado, digital e menos dependente de variáveis externas.

Em síntese, a trajetória da Texteis Zona Norte mostra que a RMN, as crises operam como momentos de ruptura que expõem limites do MN vigente; a *effectuation* fornece a ação que permite responder a essas rupturas com soluções à mão, reforçando resiliência e abrindo novas trajetórias. No caso analisado, a lógica efetual explica o “como” das RMNs, enquanto as RMNs revelam, empiricamente, a capacidade da *effectuation* de sustentar transformações de modo cumulativo no MN ao longo do tempo.

4.7 COMENDO LEGAL

A Comendo Legal é uma empresa do setor de alimentação que presta de serviços de buffet corporativo, consultoria alimentar e fornecimento de refeições saudáveis, fundada em 2016, na cidade de São Paulo. A empresa foi idealizada por M1 e J1, mãe e filha, que elaboraram um plano de negócios, motivadas pela percepção de uma necessidade de mercado para vender alimentos para pessoas com restrições alimentares, veganos e vegetarianos. Com o passar dos anos, a empresa passou por várias RMNs até chegar no modelo atual que consiste em elaboração de cardápios alimentares para empresas e escolas e organização de buffets para eventos corporativos.

Uma das sócias, J1, tem sua formação na área de educação e gestão do terceiro setor, mas sua trajetória de vida a levou a ser chefe culinária e pesquisadora. Além disso é vegetariana e tem a diabetes como companheira desde seu nascimento. Em suas redes sociais declara aspectos importantes na sua trajetória empreendedora: ser mãe, negra e criativa.

A outra sócia, M1, tem formação e especialização na área de produção gráfica e design, depois realizou um MBA em administração de empresas, morou por muito tempo na Itália, onde descobriu sua intolerância à lactose e sempre trabalhou em empresas de inovação e tecnologia.

O primeiro produto criado pelas sócias para vender na Comendo Legal eram as saladas no pote (porções de salada com alguma proteína e vegetais sortidos, embalados em um pote de vidro) vendidas ao consumidor final. As sócias usavam as redes sociais (Instagram e Facebook) como principais canais de divulgação do produto. Elas escolheram atuar em um mercado pouco explorado na época e com uma estrutura bem enxuta: um funcionário, uma cozinha alugada com seus equipamentos e trabalho conjunto. Meses depois, J1 saiu das atividades correntes do negócio, ainda que continuasse como sócia. Sua colaboração tornou-se eventual, até mesmo rara.

Formada em design e com experiência em artes gráficas, M1 desenvolveu embalagens atrativas e identidade visual diferenciada para os produtos da marca. A estética e a proposta saudável do produto atraíram nutricionistas, que passaram a indicá-lo a seus pacientes. Como modo de distribuição dos produtos, M1, além de utilizar o delivery divulgado por redes sociais, colocou a empresa em plataformas como iFood e Uber Eats.

A trajetória de M1 na Comendo Legal é marcada por criatividade, adaptação e uso contínuo dos meios efetuais, desde a cozinha compartilhada no início do negócio à estética dos produtos como diferencial e às redes de nutricionistas que impulsionaram o crescimento. O caso ilustra como empreendedoras combinam recursos identitários e relações sociais para construir e redefinir modelos de negócios em ambientes de crise. A Tabela 19 descreve as crises que atingiram a empresa e como o MN foi redefinido com a abordagem efetual.

Tabela 19

RMN em crises com a effectuation

Crise	RMN	Princípios da effectuation	Como?
Crise 1 - Queda do delivery (2018)	Mudança do B2C para B2B; foco em eventos corporativos; nova proposta de valor.	Limonada, pássaro na mão, colcha de retalhos, piloto no avião	M1 entendeu a queda de renda do consumidor final e mirou no público empresarial que existia nas suas redes de relação, aproveitou a estrutura existente para produzir serviços de buffet/catering corporativo, aproveitou que a demanda caindo no delivery e dispensou os motoboys que traziam muitos problemas e usou sua estrutura para a nova linha de produção.
Crise 2 - Pandemia de COVID-19 (2020)	- Criação do <i>coffee</i> na caixa; mudança do perfil de consumidor da marca; entrega em múltiplos endereços; novos grandes clientes (MASP, Natura e escolas).	Limonada, piloto no avião, perda aceitável e pássaro na mão	M1 aproveitou que as pessoas estavam trabalhando de casa para testar a venda do produto cesta inclusiva que fracassou; M1 organizou uma vaquinha digital para manter recursos financeiros e pagar a equipe; M1 implementou na empresa o produto <i>coffee</i> na caixa para oferecer às empresas.

Fonte: autoria própria, 2025.

As crises pelas quais M1 passou serão descritas nas seções a seguir.

4.7.1 Crise 1 – Queda abrupta do delivery (≈2018)

A primeira crise ocorreu por volta de 2018, quando houve queda abrupta da demanda dos aplicativos de delivery. Conforme a entrevistada, “o delivery caiu do nada”, afetando a previsibilidade de vendas e revelando fragilidades do modelo B2C. A dependência de motoboys próprios, com alta rotatividade, ampliava a vulnerabilidade logística do negócio.

Em resposta, M1 iniciou uma RMN, deslocando o foco do consumidor final para clientes corporativos. A proposta de valor passou de saladas e sopas individuais para *coffee breaks* e catering para empresas, com mudanças nos canais (redução de apps e intensificação de negociações diretas) e ampliação das fontes de receita. Essa transição foi impulsionada por convites espontâneos de empresas, que conheceram a marca pela presença de M1 em eventos, e por indicações de nutricionistas conhecidas de M1 que já tinham relações com a Comendo Legal.

4.7.1.1 RMN

A RMN da crise 1 alterou blocos centrais do MN. O segmento de clientes migrou do B2C para o B2B, consolidando a entrada no mercado corporativo. A proposta de valor foi reconfigurada para soluções completas de *coffee break* e *catering*, exigindo ajustes operacionais e logísticos. Os canais passaram a privilegiar relacionamento direto com empresas e prescritores, diminuindo a dependência de aplicativos e reduzindo a necessidade de motoboys próprios.

A rede de nutricionistas e os primeiros clientes corporativos tornaram-se parcerias-chave para sustentar o reposicionamento. Assim, a crise inaugura a primeira RMN relevante da Comendo Legal e estabelece bases para crescimento posterior no B2B.

4.7.1.2 Princípios da *effectuation*

A resposta à crise 1 usou a *effectuation*, em especial nas situações de RMN. Primeiro, M1 mobilizou meios disponíveis (pássaro na mão): formação em design, experiência em alimentação saudável, reputação já construída e estrutura de cozinha e equipe. Esses recursos facilitaram a transição para eventos corporativos sem depender de investimentos externos.

A mudança resultou do aproveitamento de contingências (limonada). A demanda corporativa surgiu de convites não planejados; em vez de insistir no delivery, a empreendedora converteu o choque de demanda em oportunidade de reposicionamento.

Terceiro, a RMN foi sustentada por parcerias orgânicas (colcha de retalhos): nutricionistas e empresas atendidas passaram a indicar a Comendo Legal, cocriando um fluxo recorrente de demanda. A decisão de ajustar rapidamente o modelo, sem aguardar a recuperação do delivery, também expressa controle orientado à ação (piloto no avião).

4.7.2 Crise 2 – Pandemia de COVID-19 (2020)

A segunda crise ocorreu em 2020, com a pandemia de COVID-19. Após consolidar atuação em eventos corporativos com a agenda de 2020 já comprometida com vários eventos na Comendo Legal, as empreendedoras viram todos os eventos cancelados em cerca de um mês. Ao mesmo tempo, estava em mudança para novo espaço físico, que não pôde ser utilizado devido às restrições sanitárias, permanecendo quatro meses sem atividades presenciais e com parte da equipe ociosa.

A resposta de reação envolveu RMN baseada na criação do produto *coffee* na caixa, um café da manhã ou da tarde entregue em uma caixa belíssima demonstrando cuidado da empresa para com seu empregado. M1 realizou uma pesquisa entre clientes e coletou mais de 400 respostas para compreender necessidades durante o isolamento social, a resposta da pesquisa a levou a reconfigurar proposta de valor de seus produtos para criação de *kits* de café da manhã individuais entregues a colaboradores das empresas que eram suas clientes. Esse movimento alterou segmentos de clientes, canais, atividades-chave e receitas, permitindo atender organizações como MASP e Natura, com entregas em múltiplos endereços atendendo uma nova necessidade de seus clientes.

4.7.2.1 RMN

A RMN da crise 2 foi iniciada por uma pesquisa conduzida pela empreendedora M1, que identificou novos hábitos e demandas do público corporativo em trabalho remoto, orientando o desenvolvimento do produto do *coffee* na caixa. A proposta de valor foi reconstruída para experiências individualizadas que preservassem a estética e a curadoria alimentar da marca fora do ambiente presencial.

Nos segmentos de clientes, a empresa passou a atender organizações que realizavam eventos digitais, incluindo grandes corporações e instituições culturais. Nos canais, retomou o delivery, agora descentralizado, com logística para múltiplos endereços. As receitas migraram de contratos presenciais com eventos suspensos para grandes volumes de venda de caixas corporativas. As atividades-chave foram remodeladas para montagem modular, personalização e

distribuição ampliada. Em relação a recursos, a acesso à linha de financiamento Pronampe e do Banco do Povo e também a realização de arrecadação de recursos, com uma vaquinha digital, garantiram liquidez financeira para a empresa durante a baixa do faturamento.

4.7.2.2 Princípios da *effectuation*

Na crise 2, a *effectuation* foi usada para a adaptação na crise. O princípio da limonada aparece na conversão do cancelamento dos eventos em oportunidade para criar o *coffee* na caixa, alinhado ao crescimento de reuniões e eventos por meio digital.

O pássaro na mão se revela na mobilização do *know-how* gastronômico de M1 e credibilidade no B2B já construída com clientes como MASP e Natura para realizar vendas para esses clientes na pandemia. O piloto no avião aparece na postura proativa de pesquisa, redesenho de persona e definição deliberada de rumos, sem esperar a normalização do mercado.

4.7.3 RMN durante as crises

As duas crises configuram a COMENDO LEGAL como caso de RMN contínua: mudanças sucessivas responderam a ameaças contextuais e ampliaram possibilidades estratégicas. A empresa avançou por recombinação entre contingências externas, recursos internos e decisões orientadas por *effectuation*. A Tabela 20 descreve as mudanças dos elementos do MN da empresa.

Tabela 20*Business Model Canvas Comparativo — Antes e Depois das RMNs*

Blocos do Modelo de Negócios (Canvas)	do de	Situação inicial (antes das RMNs)	Situação posterior (após as RMNs)	Tipo de Mudança (RMN)
Proposta de Valor	de	Saladas no pote e sopas artesanais para consumo individual, com apelo saudável e estético, vendidas ao consumidor final via delivery.	<i>Coffee breaks</i> corporativos, catering para eventos e <i>Coffee</i> na Caixa (pandemia); estética elevada, personalização e experiência gastronômica como diferenciais.	Ampliação e reposicionamento da proposta: de alimentação individual saudável → soluções completas de catering corporativo e experiências gastronômicas personalizadas.
Segmentos de Clientes	de	Consumidores finais (B2C), público fitness, clientes de redes sociais e pacientes indicados por nutricionistas.	Empresas, instituições culturais (exemplo: MASP), grandes corporações (exemplo: Natura), equipes em eventos digitais, colaboradores dispersos geograficamente.	Mudança radical do segmento: de B2C → B2B; foco em clientes corporativos e em demandas de grande escala.
Canais de Relacionamento	de	Redes sociais e aplicativos de entrega (iFood, Uber Eats). Relação transacional e orientada ao delivery rápido.	Relacionamento direto com empresas, e-mail corporativo, demandas personalizadas, logística própria para múltiplos endereços, ativações digitais durante eventos digitais.	Profissionalização e transição do canal digital B2C → canal corporativo B2B com atendimento personalizado e logística estratégica.
Relacionamento com Clientes		Contato informal via WhatsApp e redes sociais; presença forte da fundadora na comunicação direta.	Atendimento estruturado para empresas, personalização de kits, negociações formais, suporte a eventos remotos e continuidade de relacionamento institucional.	Formalização e sofisticação do relacionamento: de atendimento informal individual → gestão de contas corporativas e suporte institucional.

Fontes de Receita	Venda avulsa de refeições (saladas, sopas) por pedido.	Eventos corporativos, <i>coffee breaks</i> , <i>Coffee na Caixa</i> (pandemia), pedidos de grande escala, contratos para eventos híbridos.	Diversificação e crescimento da previsibilidade de receita: de vendas unitárias → serviços corporativos e encomendas volumosas.
Recursos-Chave	Cozinha alugada; 1 funcionário; embalagens diferenciadas; conhecimentos da fundadora em gastronomia e design; 4 motoboys próprios.	Equipe ampliada (aprox. 15 funcionárias); estrutura robusta para eventos; rede de nutricionistas; reputação consolidada; <i>know-how</i> em logística de múltiplos endereços; financiamento emergencial.	Expansão de recursos físicos, humanos e intangíveis; profissionalização da operação; incorporação de logística complexa.
Atividades-Chave	Preparação de saladas e sopas; gestão de pedidos; entregas via motoboys; produção enxuta.	Planejamento e execução de eventos corporativos; montagem de <i>Coffee na Caixa</i> ; logística interestadual; personalização de kits; coordenação de grandes equipes.	Ampliação do escopo operacional: de produção artesanal pequena → gestão de eventos e logística massificada.
Parcerias-Chave	Nutricionistas que indicavam clientes; motoboys próprios; fornecedores básicos de alimentos.	Empresas corporativas; instituições culturais; transportadoras; fornecedores especializados; grandes contratantes durante a pandemia; rede ampliada de nutricionistas.	Evolução das parcerias: de vínculos informais e operacionais → alianças estratégicas com empresas e instituições.
Estrutura de Custos	Custos de produção artesanal, embalagens, aluguel da cozinha, pagamento dos motoboys, taxas dos apps.	Custos de equipe ampliada, logística para múltiplos endereços, insumos para kits corporativos, transporte interestadual, espaço físico maior, despesas de eventos.	Reconfiguração estrutural: aumento de escala, diversificação de custos e incorporação de despesas logísticas e operacionais mais complexas.

Fonte: autoria própria, 2025.

A mudança nos blocos do MN da Comendo Legal evidencia as transformações entre 2016–2018 e 2018–2022. A proposta de valor evoluiu de refeições individuais saudáveis para soluções completas para buffet corporativo. O segmento de clientes migra do consumidor pessoa física para empresas e instituições, implicando escala maior, logística complexa e relacionamento formal. Canais e relacionamento tornam-se corporativos e personalizados, com foco em negociações diretas e entregas múltiplas.

Fontes de receita deixam de ser vendas avulsas para contratos e encomendas volumosas. Recursos, atividades e parcerias ampliam-se na mesma direção, sustentando operação mais robusta. A estrutura de custos acompanha a escala, incorporando despesas logísticas e de equipe. No conjunto, a RMN altera os nove blocos do *canvas* e explica a sobrevivência e expansão do negócio diante de crises sucessivas.

4.7.4 Princípios da *effectuation* explorados pela empreendedora para a RMN

A Tabela 21 sintetiza os princípios da *effectuation* mobilizados ao longo das duas crises. Em conjunto, ela mostra atuação consistente baseada em *effectuation*, com combinações distintas conforme a natureza da crise.

Tabela 21*Princípios da effectuation explorados pela empreendedora para RMN*

Crise	Princípios da <i>effectuation</i>
Crise 1 – Queda abrupta do delivery	<p>Pássaro na mão – Uso dos recursos já disponíveis (formação em design, experiência em alimentação saudável, identidade visual forte e embalagens diferenciadas) para reposicionar o negócio quando o delivery “caiu do nada”, aproveitando justamente aquilo que já sabiam fazer bem para atender outro tipo de demanda (eventos e <i>coffee breaks</i>). Colcha de retalhos – Mobilização da rede de nutricionistas e de clientes que já conheciam a marca para gerar indicações e abrir espaço no mercado corporativo; os primeiros convites para eventos surgem dessas relações, que passam a cocriar o novo modelo de atuação da empresa. Limonada – Transformação da queda brusca de pedidos e da instabilidade com motoboys em oportunidade para abandonar gradualmente o foco exclusivo no delivery B2C e construir um modelo B2B mais previsível, tendo os eventos corporativos como novo carro-chefe. Piloto no avião – Não aguardou a economia se reestabelecer para o negócio ficar dependente do futuro.</p>
Crise 2 – Pandemia de Covid-19	<p>Limonada – Releitura da crise sanitária e do cancelamento total dos eventos como gatilho para criar o “<i>Coffee</i> na Caixa”, convertendo a impossibilidade de encontros presenciais em uma solução de consumo individual que mantinha a experiência coletiva dos eventos à distância. Perda aceitável – Decisão de recorrer a linhas de crédito (Pronampe, Banco do Povo) e experimentar novos formatos (como a “cesta inclusiva”, que não deu certo) dentro de limites de risco considerados suportáveis, aceitando pequenos fracassos como parte do processo de aprendizagem para chegar ao produto viável. Pássaro na mão – Uso de conhecimentos prévios (design de embalagens, curadoria de alimentos, reputação no B2B) e da base de clientes já existente (como MASP e Natura) para viabilizar rapidamente o novo modelo de vendas em caixas individuais e logística para múltiplos endereços, sem depender de grandes investimentos externos. Piloto no avião – Adoção de postura ativa na condução do futuro da empresa, ao realizar pesquisa com cerca de 400 pessoas, visitar a persona e redesenhar a estratégia de atuação a partir dos dados coletados, em vez de esperar “as coisas voltarem ao normal”.</p>

Fonte: autoria própria, 2025.

Na crise 1, a recombinação de meios disponíveis e a rede de nutricionistas sustentaram a migração ao B2B; a contingência negativa foi convertida em reposicionamento. Na crise 2, a criação do *coffee* na caixa resultou de leitura de oportunidades no isolamento, experimentação dentro de perdas aceitáveis e ação proativa baseada em pesquisa.

Em síntese, a trajetória da Comendo Legal mostra que a *effectuation* funciona como uma lógica de enfrentamento de crises que combina resiliência, criatividade prática e tomada de decisão baseada no controle das próprias ações, oferecendo um arcabouço sólido para compreender como empreendedores avançam mesmo quando o futuro é desconhecido ou precisamente porque ele é desconhecido.

5 ANÁLISE INTRACASOS

A análise intracaso dos sete casos permitiu compreender como crises de naturezas diferentes levaram os empreendedores a realizarem RMNs. Ao preservar as especificidades de cada caso, esta etapa analítica evidenciou que as RMNs não decorreram de planejamento preditivo formal, mas emergiram de decisões e ações situadas, orientadas pela mobilização dos meios disponíveis, pela reinterpretação dos problemas como oportunidades e pela assunção ativa de controle por parte dos empreendedores.

Embora os casos apresentem trajetórias distintas em termos de setor, porte, tempo de existência e tipo de crise enfrentada, observa-se a recorrência de padrões identificados nas análises. Em todos os casos, as crises desencadearam RMNs que envolveram mudanças nos blocos do MN, ainda que com diferentes intensidades e escopos. Essas RMNs foram sustentadas, de maneira consistente, pela mobilização combinada dos princípios da *effectuation*.

Destaca-se a centralidade do princípio do pássaro na mão, a recorrente transformação de contingências em oportunidades (princípio da limonada), o uso de parcerias de forte compromisso com agentes externos a empresa (princípio da colcha de retalhos), a delimitação de perdas aceitáveis (princípio da perda aceitável) e a ênfase no controle possível do futuro do negócio (princípio do piloto no avião). Esses elementos estão presentes nos casos analisados e sugerem a existência de mecanismos comuns que orientam a ação empreendedora em contextos de crise com as RMNs associadas à *effectuation*.

À luz dessas evidências, torna-se pertinente avançar para a análise intercasos, com o objetivo de comparar sistematicamente os casos investigados, identificar semelhanças e diferenças nos processos de RMNs e aprofundar a compreensão sobre como a *effectuation* opera em apoio à RMN. A análise intercasos, apresentada no capítulo seguinte, busca, portanto, transcender as particularidades individuais e construir inferências teóricas mais amplas a partir do conjunto dos casos estudados.

6 ANÁLISE INTERCASOS

A análise intercasos tem como objetivo identificar padrões recorrentes e relações explicativas nos casos investigados, comparando-os, avançando da compreensão individual de cada um deles para um nível mais geral de resultados de pesquisa. Conforme sugerem estudos qualitativos de orientação interpretativa, a comparação sistemática entre casos permite ir além da descrição empírica, favorecendo a construção de explicações baseadas em regularidades observadas e contrastes significativos entre realidades, contextos, ações e resultados.

A comparação entre os casos não se orienta pela busca de relações causais lineares entre variáveis independentes e dependentes, mas pela identificação de padrões de ação empreendedora que emergem da interação entre contexto de crise, perfil do empreendedor e RMN. Esses padrões permitem compreender porque os empreendedores, diante das dificuldades das crises, adotam modos distintos de adaptação, inovação e continuidade, mesmo quando operam sob condições aparentemente semelhantes.

A partir dessa lógica analítica, este capítulo apresenta os principais padrões intercasos identificados, evidenciando como os princípios da *effectuation* estão associados às formas de RMN. Ao fazê-lo, a análise contribui para uma compreensão mais aprofundada do papel da *effectuation* na ação empreendedora em contextos de crise, preparando o terreno para o fechamento da pesquisa.

6.1 PADRÕES INTERCASOS DE RMN COM USO DA *EFFECTUATION* NAS CRISES

A comparação sistemática entre os casos analisados permitiu identificar que a RMN em contextos de crise não ocorre de forma homogênea ou aleatória. Ao contrário, a análise intercasos revelou a existência de padrões nos casos estudados de recorrente ação empreendedora, nos quais a natureza da crise, o grau de controle percebido pelo empreendedor e as combinações de princípios da *effectuation* mobilizados se articulam de modo variado. Tais elementos se ajustam às diferentes situações de crise enfrentadas, assim como às RMNs, vistas como possíveis e desenvolvidas pelos empreendedores.

Os padrões identificados não podem ser explicados a partir do uso isolado de um único princípio da *effectuation*, tampouco por características individuais dos casos considerados separadamente. Conforme evidenciado na literatura recente, especialmente em abordagens processuais da *effectuation*, os princípios efetuais tendem a operar de forma sinérgica, sendo

combinados e acionados de maneira contingente às circunstâncias enfrentadas pelos empreendedores. Assim, a RMN emerge como resultado de conjuntos específicos de ações, e não como consequência direta de decisões racionais previamente planejadas e não ajustadas ao longo do tempo.

A análise intercasos indicou que diferentes tipos de crise, sejam elas internas ou externas, influenciam tanto a intensidade quanto a forma de mobilização dos princípios da *effectuation*. Em contextos de crise externa, como choques sanitários ou restrições impostas por fatores institucionais, observou-se uma ênfase em ações voltadas à adaptação rápida da proposta de valor e dos canais de entrega, com forte mobilização dos princípios do pássaro na mão e da limonada. Nesses casos, a RMN tende a assumir caráter emergencial, orientado à continuidade das operações e à manutenção do relacionamento com clientes.

Por outro lado, crises de natureza interna, como conflitos societários, esgotamento do empreendedor ou rupturas na governança, estiveram associadas a padrões distintos de ação empreendedora. Nesses contextos, a *effectuation* foi mobilizada menos como mecanismo de inovação imediata e mais como instrumento de reorganização, controle e modificação de custos e atividades-chave do MN. Predominaram combinações envolvendo os princípios do piloto no avião e da perda aceitável, refletindo a busca por maior controle sobre decisões críticas e pela redução de riscos percebidos em um ambiente de elevada incerteza.

De forma transversal aos diferentes padrões identificados nos casos, a análise intercasos também revelou que a RMN não depende exclusivamente do tipo de crise enfrentada, mas da forma como essa crise é interpretada e enquadrada pelo empreendedor. A percepção da crise como ameaça incontornável ou como espaço potencial de ação influenciou diretamente a escolha e a combinação dos princípios efetuais mobilizados. Esse achado reforça a compreensão da *effectuation* não apenas como uma lógica de decisão, mas como um mecanismo de ação situada, sensível ao contexto e mediada pela interpretação empreendedora.

Em síntese, a *effectuation* opera como um mecanismo configuracional de RMN em crises, assumindo formas distintas conforme a natureza da crise e o grau de controle exercido pelo empreendedor. Os padrões intercasos identificados indicam que a RMN em contextos de crise resulta da interação dinâmica entre natureza da crise, percepção de controle do empreendedor e configurações de princípios da *effectuation*. Essa constatação permite avançar além de abordagens descritivas ou tipológicas, oferecendo uma base analítica para compreender porque os

empreendedores, diante de contextos de incerteza semelhantes, adotam trajetórias distintas de adaptação, inovação e continuidade. Nas subseções a seguir, esses padrões são explorados em maior profundidade a partir da análise detalhada de cada configuração identificada.

6.1.1 Padrão 1 – Crises externas: RMN orientada à proposta de valor

O primeiro padrão identificado na análise intercasos refere-se à RMN realizada em situações de crises externas, caracterizadas por choques exógenos, de rápida aplicação e com elevado grau de imprevisibilidade, que impõem restrições imediatas ao funcionamento regular das organizações. Nesse padrão, enquadram-se crises sanitárias, institucionais ou regulatórias que alteram subitamente as condições de operação, como observado no contexto da pandemia de COVID-19. Tais crises tendem a reduzir drasticamente a capacidade de planejamento de médio e longo prazos, deslocando o foco da ação empreendedora para respostas imediatas voltadas à continuidade das atividades.

Nos casos associados a esse padrão, a RMN ocorreu predominantemente com ajustes na proposta de valor, nos canais de entrega e nas formas de interação com os clientes, enquanto os demais componentes do MN como estrutura de custos, governança ou parcerias estratégicas permaneceram relativamente estáveis. Essa configuração sugere que, diante de crises externas, os empreendedores priorizam mudanças a realizar rapidamente com base nos recursos e capacidades já disponíveis, minimizando o risco de iniciativas irreversíveis em um ambiente altamente incerto.

A mobilização da *effectuation* nesses contextos apresentou uma combinação recorrente dos princípios do pássaro na mão e da limonada. O princípio do pássaro na mão aplicou-se na utilização intensiva de recursos já existentes, tais como conhecimentos, competências, relacionamentos e ativos disponíveis, recombinaos para sustentar novas formas de entrega de valor. Em paralelo, o princípio da limonada foi acionado na capacidade de interpretar as restrições impostas pela crise como contingências a moldarem ao processo de ação, permitindo que eventos negativos e inesperados fossem transformados em oportunidades de adaptação.

Esse padrão evidencia que, em crises externas, a *effectuation* opera principalmente como um mecanismo de resposta emergencial, orientado à preservação da relação com o mercado e à manutenção da legitimidade organizacional. A redefinição da proposta de valor, nesses casos, não significa necessariamente uma ruptura estratégica, mas uma reconfiguração pragmática e

contingente, voltada a atender necessidades imediatas dos clientes em um contexto de forte restrição ambiental.

Adicionalmente, observou-se que a rapidez da resposta empreendedora desempenhou papel central nesse padrão. A capacidade de agir prontamente, ainda que com soluções provisórias ou incompletas, mostrou-se mais relevante do que a busca por possibilidades de solução consideradas ótimas sob na preditiva. Essa orientação está alinhada com a lógica não preditiva da *effectuation*, segundo a qual o levantamento dos meios disponíveis, a consideração do que permitem e o início da ação precedem a definição de objetivos. Os resultados advém progressivamente a partir da interação entre empreendedor, meios disponíveis, a rede de colaboradores mobilizada, as soluções usadas e o contexto.

Outro aspecto relevante desse padrão é a natureza temporária de parte das redefinições observadas. Em diversos casos, os ajustes realizados na proposta de valor e nos canais de entrega foram concebidos inicialmente como respostas transitórias à crise, com a expectativa de reversão ou reconfiguração posterior à normalização do ambiente. Ainda assim, a experiência acumulada durante esse período contribuiu para ampliar o repertório de ações empreendedoras e revelou novas possibilidades de atuação que, em alguns casos, foram incorporadas de forma mais permanente ao MN.

Em síntese, o Padrão 1 evidencia que, em contextos de crises externas, a RMN tende a concentrar-se na proposta de valor, sustentada por combinações específicas de princípios da *effectuation* que privilegiam a adaptação rápida, o aproveitamento de recursos disponíveis e a incorporação de contingências. Esse padrão reforça a compreensão da *effectuation* como uma lógica particularmente adequada para lidar com choques exógenos, nos quais a previsibilidade é limitada e a ação imediata se torna condição fundamental para a sobrevivência organizacional.

6.1.2 Padrão 2 – Crises internas: *effectuation* como mecanismo de mudanças nos elementos que sustentam o funcionamento interno do MN

O termo ‘elementos que sustentam o funcionamento interno do MN’ é usado como referência a mudanças nos elementos internos que sustentam o MN, especialmente governança, controle, estrutura de custos e alinhamento entre identidade do empreendedor e o negócio que se tornam centrais em crises internas.

O segundo padrão identificado na análise intercasos refere-se a crises internas, cuja origem está associada a fatores endógenos à organização e à trajetória do empreendedor. Diferentemente das crises externas, essas situações não decorrem de choques ambientais imediatos, mas de tensões acumuladas ao longo do tempo, como conflitos societários, esgotamento físico e emocional do empreendedor, rupturas na governança ou desalinhamentos entre objetivos pessoais e organizacionais. Tais crises tendem a afetar diretamente a identidade do negócio e a capacidade do empreendedor de sustentar o MN vigente.

Nos casos associados a esse padrão, a RMN não se concentrou prioritariamente na proposta de valor ou nos canais de mercado, mas incidiu sobre elementos estruturais do modelo, tais como governança, arranjos societários, estrutura organizacional, fontes de financiamento e formas de controle da operação. Essas redefinições refletiram a necessidade de restaurar a viabilidade do negócio a partir de uma reorganização interna, antes mesmo de considerar movimentos orientados à expansão ou inovação de mercado.

A mobilização da *effectuation* nesses contextos apresentou uma configuração distinta, marcada principalmente pelos princípios do piloto no avião e da perda aceitável. O princípio do piloto no avião foi aplicado na centralização das decisões estratégicas por parte do empreendedor, que buscou reassumir o controle sobre aspectos considerados críticos para a continuidade do negócio. Essa postura esteve associada à necessidade de reduzir a dependência de terceiros, mitigar conflitos e reestabelecer uma direção clara em momentos de elevada incerteza subjetiva.

Complementarmente, o princípio da perda aceitável foi mobilizado como mecanismo de contenção de riscos, orientando decisões que privilegiaram a preservação de recursos essenciais e a limitação de exposições financeiras, emocionais e relacionais. Em vez de buscar retornos potenciais elevados, os empreendedores passaram a definir limites claros para o que estavam dispostos a perder, adotando uma lógica de sobrevivência e estabilização. Essa orientação influenciou diretamente a forma como investimentos foram postergados, parcerias foram revistas e atividades consideradas não essenciais foram descontinuadas.

Esse padrão evidencia que, em crises internas, a *effectuation* assume um papel distinto daquele observado em crises externas. Em vez de operar como mecanismo de adaptação rápida ao ambiente, ela se aplica como instrumento de mudanças nos elementos que sustentam o funcionamento interno do MN, permitindo ao empreendedor reconstruir as bases do MN de maneira progressiva e controlada. A RMN, nesses casos, está menos associada à inovação de

mercado e mais à reconstrução da coerência interna entre identidade do empreendedor, estrutura organizacional e forma de operar.

Outro aspecto relevante desse padrão refere-se ao caráter frequentemente não visível ao mercado das mudanças realizadas. Ao contrário das redefinições orientadas à proposta de valor, que ocorrem diretamente na interação com clientes e parceiros, as reorganizações estruturais tendem a ocorrer nos bastidores da organização, produzindo efeitos indiretos e de médio prazo sobre o desempenho e a sustentabilidade do negócio. Ainda assim, tais mudanças mostraram-se fundamentais para viabilizar ciclos posteriores de adaptação ou inovação.

Em síntese, o Padrão 2 revela que, diante de crises internas, a RMN é viabilizada com uma mobilização da *effectuation* orientada ao controle, à limitação de perdas e à reconstrução estrutural. Esse achado amplia a compreensão da *effectuation* ao evidenciar seu papel não apenas como lógica de ação em contextos de oportunidade ou adaptação externa, mas também como mecanismo de sustentação e reconfiguração organizacional em momentos de instabilidade interna.

6.2 O PAPEL DO EMPREENDEDOR COMO ELEMENTO INTEGRADOR DOS PADRÕES

A análise intercasos dos estudos de casos evidenciou que, embora os padrões identificados estejam associados a diferentes tipos de crise e a distintas formas de RMN, o empreendedor desempenha papel central como elemento integrador dessas configurações. Os resultados indicam que a crise, por si só, não determina de maneira automática as ações empreendedoras ou os desdobramentos observados no MN. Em vez disso, é a forma como o empreendedor interpreta, enquadra e responde à crise que condiciona a mobilização dos princípios da *effectuation* e, conseqüentemente, a trajetória de RMN.

Nesse sentido, o empreendedor tem o papel de um agente interpretativo e articulador, responsável por transformar eventos críticos em cursos de ação concretos. A percepção de controle, a leitura das restrições impostas pelo contexto e a avaliação das possibilidades de ação disponíveis influenciaram diretamente quais princípios da *effectuation* foram mobilizados e como esses princípios foram combinados ao longo do tempo. Empreendedores que perceberam maior margem de manobra diante da crise tenderam a adotar configurações mais orientadas à adaptação e experimentação, enquanto aqueles que vivenciaram a crise como ameaça existencial priorizaram ações voltadas à contenção de riscos e à reorganização interna.

A experiência prévia do empreendedor, bem como sua trajetória pessoal e profissional, também se mostrou relevante na integração dos padrões identificados. Empreendedores com histórico de enfrentamento de crises ou com repertório mais amplo de experiências apresentaram maior flexibilidade na recombinação de recursos e na mobilização de redes de relacionamento, o que favoreceu respostas mais rápidas ou diversificadas. No entanto, a análise sugere que a experiência não atua de forma linear ou necessariamente positiva, podendo, em alguns casos, levar a posturas mais conservadoras, especialmente quando associada a episódios anteriores de perda significativa.

Outro elemento integrador relevante refere-se à identidade do empreendedor e à relação estabelecida com o negócio. A forma como o empreendedor se reconhece no empreendimento seja como projeto de vida, meio de subsistência ou espaço de realização pessoal influenciou a intensidade e a direção das RMNs com o apoio da *effectuation*. Em contextos de crise interna, por exemplo, a necessidade de reequilibrar demandas profissionais e pessoais levou a redefinições estruturais orientadas à sustentabilidade emocional e à preservação da autonomia, reforçando o papel da *effectuation* como lógica sensível à identidade do agente.

Adicionalmente, a capacidade do empreendedor de articular e renegociar relações com *stakeholders* mostrou-se fundamental para a integração dos padrões intercasos. A mobilização seletiva de parcerias, clientes e colaboradores permitiu ao empreendedor ampliar ou restringir o escopo de ação conforme as exigências do contexto. Essa articulação relacional não ocorreu de forma homogênea, mas refletiu escolhas deliberadas sobre com quem se comprometer, em que momento e sob quais condições, evidenciando o papel ativo do empreendedor na governança das relações que sustentam o MN.

Em conjunto, esses achados indicam que o empreendedor atua como o elo integrador entre crise, *effectuation* e RMN, mediando as influências do contexto com processos de interpretação, decisão e ação situados. Ao assumir esse papel central, o empreendedor não apenas responde às crises enfrentadas, mas também molda os limites e as possibilidades de transformação do MN ao longo do tempo. Essa compreensão reforça a necessidade de analisar a *effectuation* não como um conjunto de regras prescritivas, mas como uma lógica de ação encarnada no empreendedor, cuja agência é fundamental para explicar a diversidade de trajetórias observadas.

6.3 SÍNTESE INTEGRADORA: ARTICULAÇÃO ENTRE CRISE, *EFFECTUATION* E RMN

A síntese dos padrões identificados na análise intercasos permite compreender a RMN em contextos de crise como um processo dinâmico e contingente, no qual crise, ação empreendedora e RMN se articulam de maneira não linear. Os resultados indicam que a crise não atua como determinante direto das mudanças observadas no MN, mas como um evento catalisador que reconfigura as condições de ação do empreendedor, ampliando ou restringindo as possibilidades percebidas de intervenção.

A análise evidencia que a *effectuation* desempenha papel central nesse processo ao operar como uma lógica de ação não preditiva, capaz de sustentar decisões e movimentos operacionais em ambientes marcados por elevada incerteza. Contudo, os achados deste estudo indicam que a *effectuation* não se aplica de forma homogênea ou invariável. Ao contrário, sua contribuição para a RMN depende da forma como seus princípios são combinados e acionados em resposta às características específicas da crise enfrentada e à interpretação empreendedora dessa situação.

Em crises externas, a mobilização da *effectuation* tende a privilegiar configurações orientadas à adaptação rápida e à preservação da relação com o mercado, resultando em redefinições concentradas na proposta de valor e nos canais de entrega. Nessas situações, a lógica *effectual* atua principalmente como mecanismo de resposta emergencial, permitindo a continuidade das operações por meio do aproveitamento de recursos disponíveis e da incorporação de contingências. Já em crises internas, a *effectuation* assume função distinta, operando como instrumento de mudança nos elementos que sustentam o funcionamento interno do MN. Nesses casos, a ênfase recai sobre o controle, a limitação de perdas e a reconstrução da coerência interna, evidenciando o papel da *effectuation* na sustentação do empreendimento em momentos de instabilidade.

De forma transversal a esses diferentes padrões, o empreendedor emerge como o principal mediador entre crise, *effectuation* e RMN. A percepção de controle, a interpretação da crise e a capacidade de articular recursos e relações condicionam a forma como os princípios da *effectuation* são mobilizados e combinados. Assim, empreendedores enfrentando contextos semelhantes podem adotar trajetórias distintas de RMN, não apenas em função das condições externas, mas em razão de suas leituras situadas e escolhas de ação.

Em conjunto, esses achados permitem avançar para uma compreensão integradora da RMN em contextos de crise, na qual a *effectuation* atua como mecanismo explicativo central, mas

contingente. A RMN advém, portanto, da interação entre a natureza da crise, a agência empreendedora e as configurações específicas de princípios efetuais mobilizadas ao longo do tempo. Essa perspectiva sobre os casos estudados contribui para oferecer uma explicação mais processual e situada da ação empreendedora em ambientes de incerteza.

Ao consolidar esses elementos, a análise intercasos estabelece as bases para a discussão teórica apresentada no capítulo seguinte, no qual os resultados são confrontados com a literatura existente e explorados em termos de suas implicações para a teoria do empreendedorismo e para a compreensão da *effectuation* como lógica de ação em contextos de crise.

O próximo capítulo traz a interpretação dos resultados obtidos na parte empírica deste estudo.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo discute os principais resultados da pesquisa à luz da literatura sobre RMN, *effectuation* e crises. Diferentemente do capítulo anterior, que teve como foco a análise empírica e a identificação de padrões intercasos, a presente discussão busca avançar para um nível mais abstrato de interpretação, explorando as implicações teóricas dos achados.

Os resultados indicam que a RMN em contextos de crise não pode ser compreendida como um processo linear, uniforme ou determinado exclusivamente pelas características da crise enfrentada. Ao contrário, a análise revelou que diferentes tipos de crise, sejam externas ou internas, se articulam de maneira contingente com a ação empreendedora, resultando em trajetórias distintas de RMN. Esse achado reforça abordagens que concebem a crise não apenas como ruptura ou ameaça, mas como um evento que provoca a redefinição das condições de ação e amplia a relevância de lógicas não preditivas no empreendedorismo nos casos estudados.

Nesse contexto, a *effectuation* está em posição de um elemento central para compreender como empreendedores respondem a situações de crise. Contudo, os resultados deste estudo sugerem que a *effectuation* não atua de forma homogênea nem se restringe a uma lógica decisória voltada à exploração de oportunidades. Em vez disso, ela é um mecanismo de ação contingente, cujos princípios são mobilizados em diferentes combinações conforme a natureza da crise, a percepção de controle do empreendedor e os objetivos de continuidade, adaptação ou reorganização do negócio.

A discussão que se segue parte do entendimento de que a RMN é situacional e processual, construída ao longo do tempo por meio da interação entre contexto (crise e tipo de crise), e *effectuation* (agência empreendedora mais recursos disponíveis). Assim, este capítulo está organizado de modo a discutir: (i) a RMN em crises como um processo contingente; (ii) o papel da *effectuation* como mecanismo de ação em contextos de crise, ampliando sua compreensão para além de uma lógica decisória; (iii) a relevância das configurações dos princípios efetuais para explicar diferentes tipos de RMN; e (iv) o papel do empreendedor como agente interpretativo e mediador entre crise, ação e RMN.

Ao adotar essa estrutura, a discussão busca não apenas confirmar resultados previamente identificados na literatura, mas também refinar e expandir a compreensão teórica sobre a atuação empreendedora em contextos de crise. Dessa forma, o capítulo contribui com a evidência de que a

effectuation opera de maneira sensível ao contexto (crise) e contribui para a RMN, oferecendo uma explicação mais nuançada sobre como empreendedores redefinem seus modelos de negócios diante de diferentes crises.

7.1 A RMN EM CRISES COMO PROCESSO CONTINGENTE

Os estudos sobre modelos de negócio têm destacado que sua evolução ocorre de forma dinâmica e não linear, sendo resultado de interações contínuas entre organização e ambiente (Demil & Lecocq, 2010; Nyström & Mustonen, 2017). Os resultados deste estudo confirmam essa perspectiva ao evidenciar que a redefinição de modelo de negócio (RMN) em contextos de crise não ocorre de maneira uniforme ou previsível. No entanto, ao demonstrar que trajetórias distintas emergem mesmo diante de crises classificadas de forma semelhante, os achados ampliam essa visão ao indicar que a RMN é fortemente contingente à interação entre o tipo de crise e a forma como ela é interpretada pelo empreendedor.

A literatura sobre crises organizacionais frequentemente as caracteriza como eventos disruptivos que impõem rupturas e exigem respostas estratégicas (Bundy et al., 2017; Wolbers et al., 2021). Os resultados deste estudo corroboram essa compreensão ao evidenciar que as crises atuam como catalisadores de mudança. Entretanto, diferentemente de abordagens mais determinísticas, os achados indicam que a crise não determina diretamente o tipo de RMN adotado, mas reconfigura as condições de ação, ampliando a relevância de respostas adaptativas e situadas. Assim, o estudo avança ao reforçar uma compreensão da crise como contexto habilitador de múltiplas trajetórias, e não como gatilho de respostas padronizadas.

No que se refere às características das mudanças nos modelos de negócio, a literatura aponta que a RMN pode assumir formas incrementais ou radicais, dependendo das condições enfrentadas (Lecocq & Demil, 2010). Os resultados deste estudo confirmam essa distinção ao identificar variações na profundidade e no ritmo das mudanças implementadas. Contudo, ao evidenciar que essas variações não estão diretamente associadas à severidade objetiva da crise, mas à combinação entre tipo de crise, percepção de controle e possibilidades de ação, o estudo amplia essa abordagem ao introduzir uma dimensão interpretativa e contingente à análise da RMN.

Adicionalmente, os achados convergem com estudos que destacam a adaptação de modelos de negócio em contextos de crise, como aqueles relacionados à pandemia de COVID-19 (Brzeziński et al., 2021; Reddy & Mamabolo, 2023). Em consonância com essa literatura, os

resultados mostram que crises externas tendem a desencadear mudanças mais visíveis e orientadas ao mercado, como ajustes na proposta de valor e nos canais de entrega. Por outro lado, ao evidenciar que crises internas estão associadas a processos mais graduais e menos perceptíveis, voltados à reorganização de elementos estruturais, como custos e governança, o estudo contribui ao diferenciar analiticamente os efeitos de distintos tipos de crise sobre a RMN.

Outro aspecto relevante refere-se à temporalidade da RMN. Estudos sobre modelos de negócio sugerem que sua transformação ocorre de forma contínua, por meio de ciclos de experimentação e adaptação (Cosenz & Noto, 2017; Khodaei & Ortt, 2019). Os resultados deste estudo confirmam essa perspectiva ao demonstrar que a RMN raramente se configura como um evento pontual. Em vez disso, ela emerge como um processo ao longo do tempo, marcado por experimentações, ajustes sucessivos e revisões. Ao evidenciar que mudanças inicialmente provisórias podem se tornar permanentes, ou até serem abandonadas, este estudo reforça o caráter processual da RMN e amplia sua compreensão ao destacar a instabilidade e reversibilidade das soluções adotadas em contextos de crise.

Por fim, ao evidenciar que múltiplos caminhos de adaptação, reorganização e inovação podem emergir a partir de condições semelhantes, os resultados convergem com abordagens prescritivas que associam tipos específicos de crise a respostas organizacionais padronizadas. Assim, este estudo buscou contribuir para a literatura ao propor uma compreensão da RMN em crises como um processo contingente, dinâmico e situado, no qual a relação entre contexto e ação é mediada pela interpretação e pelas escolhas do empreendedor.

7.2 *EFFECTUATION* COMO MECANISMO DE AÇÃO EM CONTEXTOS DE CRISE

A literatura clássica sobre *effectuation*, especialmente a partir de Sarasvathy (2001, 2008), define a lógica como um modo de decisão baseado nos meios disponíveis ao empreendedor, em oposição à lógica causal orientada por objetivos predefinidos. Estudos posteriores reforçam sua relevância em contextos de incerteza, destacando seu caráter não preditivo e orientado à ação (Chandler et al., 2011; Sarasvathy & Dew, 2005).

Os resultados deste estudo confirmam a centralidade da *effectuation* em contextos de crise, ao evidenciar sua mobilização recorrente nas trajetórias de RMN analisadas. No entanto, os achados avançam em relação à literatura ao demonstrar que a *effectuation* não se restringe a uma lógica decisória, mas opera como um mecanismo de ação contingente. Assim, a *effectuation*

assume um papel mais amplo do que tradicionalmente enfatizado, ao ser utilizada para sustentar não apenas a exploração de oportunidades, mas também a sobrevivência, adaptação e reorganização de negócios existentes.

A ampliação corrobora estudos recentes, que vêm explorando a aplicação da *effectuation* em contextos de crise (de Villiers Scheepers et al., 2024; Lima et al., 2024), os quais destacam sua utilidade diante de restrições e incertezas. Os resultados deste estudo corroboram tal perspectiva ao evidenciar que, em crises externas, a *effectuation* opera predominantemente como mecanismo de resposta emergencial, e permite que empreendedores atuem rapidamente a partir dos recursos disponíveis e incorporem contingências inesperadas ao processo de ação. Este estudo reforça a capacidade da *effectuation* de sustentar decisões sob condições de baixa previsibilidade de acordo com seus resultados.

Por outro lado, os achados ampliam a literatura ao evidenciar que, em crises internas, a *effectuation* assume uma função distinta, voltada à reorganização estrutural do negócio. Nesses casos, princípios como o controle não preditivo (piloto no avião) e a perda aceitável orientam decisões relacionadas à redução de escopo, reconfiguração de custos e reconstrução da coerência interna do empreendimento. Esse resultado contribui ao demonstrar que a *effectuation* não apenas viabiliza expansão ou adaptação, mas também sustenta processos de retração estratégica e preservação da viabilidade organizacional.

Além disso, os resultados estão em concordância com abordagens que compreendem a *effectuation* como um processo contínuo de aprendizagem e adaptação (Matalamäki, 2017; Dew, 2009). Ao evidenciar que, em crises progressivas, os empreendedores mobilizam princípios efetuais de forma reiterada, por meio de experimentações sucessivas e recombinação de recursos, o estudo confirma o caráter processual da *effectuation*. Ao mesmo tempo, avança ao demonstrar como essa lógica sustenta dinâmicas de aprendizagem incremental em contextos prolongados de instabilidade.

Um dos principais avanços deste estudo refere-se à forma como os princípios da *effectuation* são mobilizados. Enquanto parte da literatura analisa esses princípios de forma isolada (Perry et al., 2012), os resultados indicam que seus efeitos sobre a RMN decorrem da combinação entre eles. Ao evidenciar que diferentes configurações de princípios sustentam distintos tipos de resposta à crise, o estudo contribui para uma compreensão mais integrada e sistêmica da *effectuation*, reforçando sua natureza complexa e interdependente.

Em conjunto, os achados permitem compreender a *effectuation* como um mecanismo de ação flexível, contingente e sensível ao contexto, cuja mobilização varia conforme a natureza da crise e os objetivos do empreendedor. Ao ampliar sua aplicação para além da criação de novos empreendimentos e ao evidenciar sua atuação em processos de adaptação, reorganização e aprendizagem, este estudo pode contribuir para uma visão mais abrangente da *effectuation* no empreendedorismo em ambientes marcados por incerteza.

7.3 CONFIGURAÇÕES DOS PRINCÍPIOS EFETUAIS E TIPOS DE RMN

A literatura sobre *effectuation* tem analisado seus princípios como dimensões distintas, como o uso de meios disponíveis, a perda aceitável, a formação de parcerias e a exploração de contingências (Saravathy, 2001; Chandler et al., 2011). No entanto, estudos mais recentes sugerem a necessidade de compreender esses princípios de forma integrada, considerando suas interações e combinações (de Villiers Scheepers et al., 2024; Kerr & Coviello, 2020).

Os resultados deste estudo corroboram essa perspectiva ao evidenciar que os efeitos da *effectuation* sobre a RMN não decorrem da mobilização isolada de princípios específicos, mas de suas configurações. Ao demonstrar empiricamente as diferentes combinações de princípios que sustentam trajetórias distintas de RMN, este estudo reforça a limitação de abordagens fragmentadas e contribui para uma compreensão mais configuracional da lógica efetual. Especificamente, os achados indicam que, em contextos de crise externa, há predominância de configurações baseadas na combinação entre os princípios do pássaro na mão e da limonada, que sustentam redefinições voltadas à proposta de valor e aos canais de entrega. Tal resultado converge com estudos que destacam a recombinação de recursos e a exploração de contingências como estratégias centrais em ambientes incertos (Baber et al., 2019; Chen et al., 2024), ao mesmo tempo em que avança na conexão entre essas configurações a tipos específicos de RMN.

Por outro lado, os resultados mostram que crises internas estão associadas a configurações distintas, nas quais os princípios do piloto no avião e da perda aceitável assumem papel central. Essas combinações sustentam processos de reorganização estrutural, especialmente relacionados à estrutura de custos e às atividades-chave do negócio. Este estudo pode ainda contribuir, ao demonstrar que a *effectuation* pode operar não apenas como lógica de adaptação ao mercado, mas também como mecanismo de reequilíbrio interno e recuperação de controle organizacional.

Enfim, todos os achados estão de acordo com pesquisas que exploram o papel da *effectuation* em contextos adversos (Nelson & Lima, 2020; Shirokova et al., 2020).

7.4 O EMPREENDEDOR COMO AGENTE INTERPRETATIVO E MEDIADOR DA CRISE

A literatura sobre empreendedorismo tem avançado na compreensão do empreendedor como agente ativo na construção da realidade organizacional, especialmente em contextos de incerteza, nos quais a interpretação do ambiente desempenha papel central na definição das ações (Weick, 1995; Jack & Galkina, 2021). Nessa perspectiva, crises não produzem efeitos diretos e automáticos sobre as organizações, mas são mediadas pelos processos conduzidos pelos atores.

Os resultados deste estudo corroboram essa abordagem ao evidenciar que a crise não determina, por si só, os caminhos de redefinição de modelo de negócio (RMN). Em vez disso, seus efeitos são mediados pela forma como o empreendedor interpreta a situação, avalia suas possibilidades de ação e mobiliza recursos e relações disponíveis. Ao demonstrar empiricamente esse papel mediador, o estudo reforça a compreensão do empreendedor como agente interpretativo, cuja atuação integra contexto, lógica de ação e transformação organizacional.

A literatura sobre *effectuation* reconhece a centralidade do empreendedor na mobilização de meios e na condução do processo empreendedor (Sarasvathy, 2001; Read et al., 2016). Os resultados deste estudo confirmam também tal centralidade, pois evidenciam que a mobilização dos princípios efetuais depende diretamente da percepção de controle do empreendedor. No entanto, aqui, avança-se ao demonstrar que tal percepção não é apenas uma condição inicial, mas um elemento dinâmico, que se transforma ao longo do processo de crise e influencia continuamente as decisões e ações adotadas.

Nesse sentido, a forma como o empreendedor interpreta a crise, por exemplo, ameaça, desafio ou oportunidade, mostrou-se determinante para a configuração da *effectuation* e para os caminhos de RMN. Esse resultado reforça estudos que destacam a natureza subjetiva e construída da incerteza (Nelson & Lima, 2020), ao evidenciar que diferentes interpretações de um mesmo contexto podem gerar respostas organizacionais distintas. Assim pode-se afirmar que este estudo contribui ao integrar percepção, ação e resultado em uma mesma explicação analítica.

A experiência prévia do empreendedor também se mostrou um elemento relevante na mediação da crise. A literatura sugere que a experiência pode ampliar a capacidade de ação em contextos incertos, ao fornecer repertórios cognitivos e práticos (Sarasvathy, 2008). Os resultados

deste estudo confirmam essa influência, ao evidenciar que empreendedores com maior familiaridade com situações de incerteza tendem a mobilizar a *effectuation* de forma mais ágil e diversificada. No entanto, experiências passadas também podem gerar maior cautela ou restrição na ação, visto que a experiência não produz efeitos lineares, mas depende de sua interpretação no contexto atual.

Embora a literatura sobre *effectuation* reconheça a identidade como um dos meios iniciais do processo empreendedor (Sarasvathy, 2001), os resultados deste estudo avançam ao demonstrar que essa identidade influencia diretamente a direção e a intensidade da RMN. Evidencia-se que empreendedores que concebem o negócio como projeto de vida tendem a priorizar sua continuidade, enquanto outros priorizam sustentabilidade pessoal ou redução de escopo. Desta forma, este estudo contribui ao integrar dimensões identitárias à análise da transformação do modelo de negócio.

Adicionalmente, os resultados vão ao encontro da literatura sobre redes e relacionamentos no empreendedorismo, que destaca o papel das interações com stakeholders na construção de oportunidades e na sustentação das ações (Fjeldstad & Snow, 2017; Sarasvathy & Dew, 2005). Os achados confirmam essa perspectiva, ao evidenciarem que a mobilização de parcerias e relações é central na resposta às crises. Contudo, como foi demonstrado que o empreendedor atua de forma seletiva na articulação, renegociação ou encerramento dessas relações, este estudo amplia a visão, ao destacar o papel ativo do empreendedor na governança dessas interações.

Por fim, os resultados apontam que o empreendedor interpreta a crise, define limites de ação, mobiliza recursos e articula relações de forma integrada. Nesse sentido, este estudo contribui ao propor uma compreensão mais integrada da RMN em contextos de crise, na qual o empreendedor atua como elo entre contexto, lógica de ação (*effectuation*) e transformação do modelo de negócio.

7.5 IMPACTO DA PESQUISA NA SOCIEDADE

A partir da discussão dos resultados, é possível identificar um conjunto de implicações teóricas relevantes para a literatura sobre *effectuation* e RMN em contextos de crise.

O estudo contribui para a literatura sobre RMN ao evidenciar que esse processo deve ser compreendido como contingente, processual e mediado pela ação empreendedora, e não como resposta automática a choques ambientais (Aarstad & Jakobsen, 2019). Ao demonstrar que

diferentes tipos de crise podem gerar trajetórias distintas de redefinição, este estudo reforça a necessidade de abordagens que considerem simultaneamente contexto, temporalidade e agência.

Em segundo lugar, esta pesquisa amplia a compreensão teórica da *effectuation* ao demonstrar que essa lógica de ação não se restringe à criação de novos empreendimentos ou à exploração de oportunidades, mas opera também como mecanismo central em contextos de sobrevivência, adaptação e reorganização de negócios existentes. Ao evidenciar usos da *effectuation* orientados à resposta emergencial, à reorganização estrutural e à aprendizagem incremental, o estudo contribui para uma visão mais abrangente e realista da *effectuation* no empreendedorismo.

Uma terceira implicação teórica refere-se à abordagem configuracional da *effectuation*. Os resultados indicam que os efeitos da lógica efetual sobre a RMN advém de combinações específicas de princípios, acionadas de forma contingente às condições enfrentadas (Read et al., 2016). Essa constatação sugere que análises que tratam os princípios da *effectuation* de forma isolada podem subestimar sua complexidade e seu potencial explicativo, apontando para a necessidade de pesquisas que explorem configurações, sequências e intensidades na mobilização desses princípios.

Por fim, este estudo contribui para o debate sobre agência empreendedora ao evidenciar o papel do empreendedor como agente interpretativo e mediador da crise (Matalamäki, 2017). Ao integrar identidade, experiência e relações com *stakeholders* na aplicação da RMN, reforçam-se abordagens que concebem o empreendedorismo como prática situada, sensível ao contexto e construída ao longo do tempo.

Em conjunto, essas implicações teóricas posicionam o presente estudo como uma contribuição para o avanço da compreensão do empreendedorismo em contextos de crise, oferecendo uma explicação mais nuançada sobre como empreendedores mobilizam a *effectuation* para RMN diante de diferentes formas de crises.

7.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Apesar das contribuições apresentadas, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus resultados. A opção por uma abordagem qualitativa e interpretativa, com base em estudos de caso, privilegia a profundidade analítica em detrimento da generalização estatística. Essa escolha, contudo, é coerente com o objetivo de

compreender processos, significados e configurações de ação empreendedora em contextos de crise quando se busca captar dinâmicas contingentes e situadas.

Outra limitação refere-se ao recorte empírico adotado, que contempla um número restrito de casos e contextos organizacionais. Embora esse recorte tenha permitido uma análise detalhada das trajetórias de RMN, ele restringe a observação de outros setores, portes organizacionais e contextos institucionais, o que pode influenciar a forma como a *effectuation* é mobilizada em situações de crise.

Adicionalmente, o estudo concentra-se na perspectiva do empreendedor como principal fonte de dados com a adição de dados contábeis, catálogos de produtos e dos sócios do empreendedor, o que pode introduzir vieses relacionados à memória, à interpretação retrospectiva e à autoavaliação das decisões tomadas. Ainda que esse enfoque seja consistente com o interesse em compreender a agência empreendedora, futuras pesquisas poderiam incorporar outras fontes de dados, como parceiros e funcionários, de modo a ampliar a triangulação analítica.

7.7 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com base nos resultados e nas limitações identificadas, diversas possibilidades de pesquisa são possíveis. Estudos quantitativos ou de métodos mistos poderiam explorar a relação entre configurações de princípios da *effectuation* e tipos de RMN em amostras mais amplas, testando empiricamente os padrões identificados neste estudo.

Pesquisas longitudinais também se mostram promissoras para aprofundar a compreensão da dimensão temporal da *effectuation* em contextos de crise, investigando como as configurações dos princípios efetuais evoluem ao longo do tempo e como interagem com diferentes fases da crise. Além disso, estudos comparativos em distintos contextos institucionais e culturais poderiam contribuir para ampliar a validade externa dos achados, especialmente em economias emergentes ou ambientes de alta informalidade.

Por fim, investigações futuras poderiam aprofundar o papel da identidade empreendedora, das emoções e dos processos de *sensemaking* na mediação entre crise, *effectuation* e RMN, contribuindo para uma integração mais robusta entre a literatura de *effectuation* e abordagens psicológicas e processuais do empreendedorismo.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo teve como objetivo compreender como empreendedores redefinem seus modelos de negócios em contextos de crise com apoio da *effectuation*. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa e interpretativa, baseada em estudos de caso, que possibilitou analisar em profundidade trajetórias empreendedoras marcadas por diferentes tipos de crise e por distintos processos de RMN, considerando as especificidades e complexidades de cada contexto investigado.

Os resultados evidenciaram que a RMN em contextos de crise não ocorre de maneira linear, homogênea ou determinada exclusivamente pelas características do ambiente. Ao contrário, trata-se de um processo contingente, dinâmico e situado, construído ao longo do tempo por meio da interação entre a natureza da crise, a agência empreendedora e as possibilidades de ação percebidas. Nesse percurso, crises externas e crises internas estiveram associadas a trajetórias distintas de RMN, variando em termos de foco, profundidade e temporalidade das mudanças implementadas, o que reforça a multiplicidade de caminhos possíveis diante de situações adversas.

A análise intercasos permitiu identificar padrões recorrentes de ação empreendedora, nos quais diferentes configurações de princípios da *effectuation* sustentaram formas específicas de RMN. Esses padrões evidenciam que a *effectuation* não opera como uma lógica uniforme ou como um conjunto de práticas isoladas, mas como um mecanismo configuracional de ação, mobilizado de maneira contingente conforme as condições enfrentadas pelos empreendedores. A RMN advém da combinação entre princípios efetuais, recursos disponíveis e interpretações situadas da crise, refletindo processos de decisão que se desenvolvem sob incerteza e limitação de informações.

Discutindo-se os achados à luz da literatura, este estudo contribui para ampliar a compreensão teórica da *effectuation*, evidenciando seu papel não apenas na criação de novos empreendimentos ou na exploração de oportunidades, mas também na sobrevivência, adaptação e reorganização de negócios existentes em contextos de crise. A *effectuation* pode sustentar tanto respostas emergenciais quanto processos de reorganização estrutural, envolvendo governança, estrutura de custos e atividades-chave, e aprendizagem incremental. Dessa maneira, esta pesquisa oferece uma visão mais abrangente e aderente à realidade da atuação empreendedora em cenários marcados por instabilidade.

Outro achado central se refere ao papel do empreendedor como agente interpretativo e mediador entre crise, *effectuation* e RMN. A forma como o empreendedor interpreta a crise, percebe seu grau de controle e articula recursos e relações mostrou-se determinante para a mobilização da *effectuation* e para os caminhos de transformação adotados. Esse processo, muitas vezes permeado por incertezas, pressões e limitações concretas, reforça abordagens que concebem o empreendedorismo como prática situada e processual, na qual a agência desempenha papel fundamental na explicação da diversidade de trajetórias observadas.

Este estudo contribui para a teoria acadêmica acerca dos debates sobre RMN e *effectuation* ao propor uma compreensão integradora que articula crise, ação empreendedora e transformação organizacional. Esta pesquisa avança além de abordagens prescritivas ou determinísticas, oferecendo uma explicação mais nuançada sobre como empreendedores lidam com a incerteza e redefinem seus modelos de negócios em contextos de crise, sem pressupor trajetórias únicas ou respostas universais.

Por fim, reconhecem-se as limitações do estudo, relacionadas ao recorte empírico adotado, à abordagem metodológica e à perspectiva analítica, que não comprometem suas contribuições, mas indicam oportunidades para pesquisas futuras. Investigações adicionais, utilizando métodos quantitativos, mistos ou longitudinais, bem como diferentes contextos institucionais e culturais, podem aprofundar e ampliar os achados deste estudo, contribuindo para o avanço da compreensão do empreendedorismo em contextos de crise.

Por fim, este estudo reforça a importância de compreender o empreendedorismo não apenas como um fenômeno orientado à identificação de oportunidades, mas como um processo de ação situado, no qual empreendedores encontram lógicas não preditivas para redefinirem seus modelos de negócios diante de crises. Ao evidenciar o papel da *effectuation* nesse processo, contribui-se para o avanço teórico da área, ao mesmo tempo em que reconhece a complexidade das dinâmicas empreendedoras em ambientes marcados por instabilidade, incerteza e decisões tomadas sob pressão.

REFERÊNCIAS

- Aarstad, J., & Jakobsen, S. (2019). Entrepreneurial causation and effectuation logics in a regional context: Assessing the importance of population density. *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, 73, 290-300.
<https://doi.org/10.1080/00291951.2019.1669703>
- Alassiri, A. (2024). Application of Osterwalder and Pigneurs Business Model - Canvas to E-Businesses. *International Journal for Scientific Research*.
<https://doi.org/10.59992/ijsr.2024.v3n5p4>
- Althobani, A. (2024). Application of Osterwalder and Pigneurs Business Model Canvas to E-Businesses in Bangor. *International Journal for Scientific Research*.
<https://doi.org/10.59992/ijsr.2024.v3n1p4>
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). *Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau*.
- Baber, W., Ojala, A., & Martínez, R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
<https://doi.org/10.1108/jsbed-04-2019-0139>
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46, 419-426. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2013.08.023>
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*.
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2018.10.159>
- Bonakdar, A., & Gassmann, O. (2016). Design Thinking for Revolutionizing Your Business Models., 57-66.
- Borsatto, F., & Lima, E. (2023). Effectuation e empreendedorismo enfrentando crises: uma revisão. *International Journal of Innovation*.
- Bruce, H. L., Rooney, T., & Krolikowska, E. (2023). Women microbusiness owners' entrepreneurial marketing decision-making during a crisis. *Journal of Marketing Management*, 39(17-18), 1800-1832. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2023.2209584>

- Bryant, S., Straker, K., & Wrigley, C. (2020). Business model innovation by design: A review of design's role in business model innovation. *International Journal of Design Creativity and Innovation*, 8, 125-140. <https://doi.org/10.1080/21650349.2020.1717997>
- Brzeziński, Ł., Hadas, L., & Cyplik, P. (2021). The Transformation of the Business Model of SMEs due to COVID-19 Pandemic. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIV, 915-924. 10.35808/ersj/2300
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661-1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Cameron, G. R. (1999). Protecting your business: From emergency planning to crisis management. *Journal of Hazardous Materials*, 65(1-2), 131-149. [https://doi.org/10.1016/S0304-3894\(98\)00260-X](https://doi.org/10.1016/S0304-3894(98)00260-X)
- Carraresi, L., & Bröring, S. (2021). How does business model redesign foster resilience in emerging circular value chains? *Journal of Cleaner Production*, 289, 125823. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2021.125823>
- Carter, M., & Carter, C. (2020). The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal*, 16, 141-158. <https://doi.org/10.1108/sej-03-2019-0018>
- Chandler, G., DeTienne, D., McKelvie, A., & Mumford, T. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26, 375-390. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2009.10.006>
- Chaparro, X., & De Vasconcelos Gomes, L. (2021). Pivot decisions in startups: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2019-0699>
- Chen, S., Cai, J., Bogatyreva, K., & Quansah, E. (2024). Digital transformation of SMEs in times of uncertainty: Effectuation perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/jee-11-2023-0490>
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility – An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43, 89-105. <https://doi.org/10.1002/joe.22241>

- Cosenz, F., & Noto, G. (2017). A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51, 127-140. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2017.07.001>
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4ª Edição). Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research desing: Chosing among five approaches* (4ª Edição). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Daniel, E., Domenico, M., & Sharma, S. (2015). Effectuation and home-based online business entrepreneurs. *International Small Business Journal*, 33, 799-823. <https://doi.org/10.1177/0266242614534281>
- DaSilva, C., & Trkman, P. (2014). Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Dawa, S., & Marks, J. (2024). An effectuation approach to sustainable entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(6), 1930-1964. <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2023-0252>
- de Villiers Scheepers, M. J., Gronum, S., Cranney, S., & Tracey, N. (2024). Business model redesign through effectual action in times of crisis. *Journal of Small Business Management*, 1-37. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2370512>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2010.02.004>
- Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo, 2022 - IBGE
- Dew, N. (2009). Serendipity in Entrepreneurship. *Organization Studies*, 30(07), 735-753
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40, 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dobrowolski, Z., & Sułkowski, Ł. (2021). Business Model Canvas and Energy Enterprises. *Energies*. <https://doi.org/10.3390/en14217198>
- Dolle, R. (2016). *Framework to comply the business model of Prange with their internationalisation ambitions*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>

- Ferreira, K., de Oliveira Guimarães, L., Salume, P., & de Fátima Costa Proença Doyle, M. (2022). Analysis of the entrepreneurial process from effectuation and causation logic: A case study in two companies from Minas Gerais. *Revista de Administração da UFSM*. <https://doi.org/10.5902/1983465964831>
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. (2017). Business Models and Organization Design. *Long Range Planning*, 51, 32-39. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2017.07.008>
- Gabrielsson, M., Raatikainen, M., & Julkunen, S. (2022). Accelerated Internationalization Among Inexperienced Digital Entrepreneurs: Toward a Holistic Entrepreneurial Decision-Making Model. *Management International Review*, 62, 137-168. <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00469-y>
- Galkina, T., & Jack, S. (2021). The synergy of causation and effectuation in the process of entrepreneurial networking: Implications for opportunity development. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40, 564-591. <https://doi.org/10.1177/02662426211045290>
- Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2013). O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *RAUSP Management Journal*, 48(4), 702-715. <https://doi.org/10.5700/rausp1115>
- Global Risks Management 2025*
- Grégoire, D., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54, 621-639. <https://doi.org/10.1007/S11187-019-00158-5>
- Grégoire, D. A., & Cherchem, N. (2020). A structured literature review and suggestions for future effectuation research. *Small Business Economics*, 54, 621-639. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00158-5>
- Gunawan, I., & Hashim, N. (2024). Effectuation Principles as an Entrepreneurial Strategy during a Crisis in the Hotel Industry in Indonesia. *Journal of Ecohumanism*. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.4655>
- Haftor, D. (2021). Value creation through the evolution of business model themes. *Journal of Business Research*, 122, 353-361. 10.1016/j.jbusres.2020.09.007

- Huemann, M., Lehner, P., Rösli, F., & Lechler, R. (2022). The project-oriented organisation through the lens of viable systems. *Project Leadership and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100072>.
- Jonker, J., & Faber, N. (2021). Business Model Archetypes. *Organizing for Sustainability*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78157-6_6.
- Kallio, H., Pietilä, A., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Karami, M., Wooliscroft, B., & Hejazinia, M. (2024). Struggling and Thriving: Effectuation in Social and Economic Stress. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16041366>
- Kerr, J., & Coviello, N. (2020). Weaving network theory into effectuation: A multi-level reconceptualization of effectual dynamics. *Journal of Business Venturing*, 35, 105937. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2019.05.001>
- Khodaei, H., & Ortt, R. (2019). Capturing Dynamics in Business Model Frameworks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/JOITMC5010008>
- Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2020). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Southern Medical Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3131>
- Knight, C., & Parker, S. (2021). How work redesign interventions affect performance: An evidence-based model from a systematic review. *Human Relations*, 74, 69-104. <https://doi.org/10.1177/0018726719865604>
- Krishnan, C., Ganesh, L., & Rajendran, C. (2022). Entrepreneurial Interventions for crisis management: Lessons from the Covid-19 Pandemic's impact on entrepreneurial ventures. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 72, 102830 - 102830. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102830>.
- Krogstie, J., & Fosslund, S. (2017). Combining Top-down and Bottom-up Enterprise Modelling., 122-129.
- Kumar, A., & Liu, R. (2020). Business Workflow Optimization Through Process Model Redesign. *IEEE Transactions on Engineering Management, PP*, 1-17. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3028040>

- Laine, I., & Galkina, T. (2017). The interplay of effectuation and causation in decision making: Russian SMEs under institutional uncertainty. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13, 905-941. <https://doi.org/10.1007/S11365-016-0423-6>
- Latifi, M., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, 102274. <https://doi.org/10.1016/J.TECHNOVATION.2021.102274>
- Lecocq, X., & Demil, B. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227-246. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2010.02.004>.
- Leech, B. (2002). Asking Questions: Techniques for Semistructured Interviews. *Political Science & Politics*, 35, 665-668. 10.1017/S1049096502001129
- Lima, E. (2010). Teorizando a partir de dados qualitativos em administração. *Pretexto*, 11, 73–93.
- Lima, E. (2022). Empreender com modos não schumpeterianos (ou alternativos): Efetuação e Bricolagem para superar crises. *Revista de Empreendedorismo & Gestão de Pequenas Empresas*, 11(3), Artigo e2344
- Lima, E., Silva, J., Lopes, R., & Cunha, J. (2024). Coping with crises in entrepreneurship and effectuation. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2621>
- Liu, R., & Mannhardt, L. (2019). Design Thinking and Business Model Innovation.
- Liu, X., & Bouguettaya, A. (2007). Managing Top-down Changes in Service-Oriented Enterprises. *IEEE International Conference on Web Services (ICWS 2007)*, 1072-1079. <https://doi.org/10.1109/ICWS.2007.115>
- Madsen, R., Lindgren, P., & Durst, S. (2022). Business Model Archetypes: A Systematic Literature Review. In *2022 25th International Symposium on Wireless Personal Multimedia Communications (WPMC)* (pp. 128–133). IEEE. <https://doi.org/10.1109/WPMC55625.2022.10014802>
- Mafimisebi, O. P., Obembe, D., & Ogunsade, A. (2023). Planned, improvised or resilience: Small business owner-managers' perception and response to crises in crisis-prone environments. *Journal of General Management*, 0(0), 1-22.
- Magomedova, A. (2024). THE NATURE OF BUSINESS MODEL OF A COMPANY. *THEORETICAL AND APPLIED ISSUES OF ECONOMICS*. <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.8>

- Manfreda, A. (2018). NEW BUSINESS MODELS FROM BUSINESS PROCESS REDESIGN TO THE DIGITAL TRANSFORMATION., 1, 69-79.
- Marietto, L. (2018). Observação Participante E Não Participante: Contextualização Teórica E Sugestão De Roteiro Para Aplicação Dos Métodos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 17(4).
- Mărușter, L., & Beest, N. (2009). Redesigning business processes: A methodology based on simulation and process mining techniques. *Knowledge and Information Systems*, 21, 267-297. <https://doi.org/10.1007/s10115-009-0224-0>
- Mason, K., & Spring, M. (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40, 1032-1041. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2011.06.032>
- Matalamäki, M. (2017). Effectuation, an emerging theory of entrepreneurship – Towards a mature stage of the development. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24, 928-949. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0030>
- Mietolkin, V. (2024). BUSINESS MODEL AS AN ECONOMIC DEFINITION: THE EVOLUTION OF THE CONCEPTUAL APPARATUS IN THE CONDITIONS OF CRITICAL CHALLENGES IN THE EXTERNAL ENVIRONMENT. *Odesa National University Herald. Economy*. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-99-1>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd. ed). Sage Publications (CA).
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2001). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes
- Morrish, S. C., & Jones, R. (2020). Post-disaster business recovery: An entrepreneurial marketing perspective. *Journal of Business Research*, 113, 83-92. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.03.041
- Müller, J., Buliga, O., & Voigt, K. (2020). The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of industry 4.0 business Models - A comparison between SMEs and large enterprises. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002>
- Mwita, K. (2022). Strengths and weaknesses of qualitative research in social science studies. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1920>.

- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54, 721-750. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Nyblom, S. E. (2003, June). *Understanding crisis management*. Apresentado na ASSE Professional Development Conference and Exposition, Denver, Colorado.
- Nyström, A., & Mustonen, M. (2017). The dynamic approach to business models. *AMS Review*, 7, 123-137. <https://doi.org/10.1007/S13162-017-0103-X>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Business Model Generation. *Kybernetes*, 41, 823-824. <https://doi.org/10.1108/03684921211261761>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1. <https://doi.org/10.17705/1cais.01601>
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 1. ed. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated, 2010. v. 1
- Oyedele, A. (2016). Emerging market global business model innovation. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 18, 53-62. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2015-0050>
- Pearroya-Farell, M., & Miralles, F. (2021). Business Model Dynamics from Interaction with Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/JOITMC7010081>
- Perry, J., Chandler, G., & Markova, G. (2012). Entrepreneurial Effectuation: A Review and Suggestions for Future Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 837-861. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x>
- Pesquisa Pulso Empresa IBGE*
- Petzold, N., Landinez, L., & Baaken, T. (2019). Disruptive Innovation from a Process View: A Systematic Literature Review. *Innovation and Organizational Behavior Journal*. <https://doi.org/10.1111/caim.12313>
- RaMNani, B., Binsaif, A., & Boukrami, E. (2019). Business model innovation: A review and research agenda. *New England Journal of Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/neje-06-2019-0030>

- Ranabahu, N., & Barrett, M. (2020). Does practice make micro-entrepreneurs perfect? An investigation of expertise acquisition using effectuation and causation. *Small Business Economics*, 54, 883-905. <https://doi.org/10.1007/S11187-019-00157-6>
- Ratte, P., Mosconi, E., & Jorge, L. (2022). Design or Redesign Business Models' Innovation in the Digital Transformation Context. *2022 IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) & 31st International Association For Management of Technology (IAMOT) Joint Conference*, 1-9. <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC-IAMOT55089.2022.10033197>
- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., & Wiltbank, R. (2016). Response to Arend, Sarooghi, and Burkemper (2015): Co-creating Effectual Entrepreneurship Research. *Academy of Management Review*, 41, 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, 573-587. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2008.02.005>
- Reddy, J., & Mamabolo, A. (2023). Resourcing actions that influenced business model adaptation during the COVID-19 crisis. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3597. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3597>
- Ripolls, C., & Castillo, J. (2013). Between decline and a new online business model: The case of the Spanish newspaper industry. *Journal of Media Business Studies*. 10, 63-78.
- Roach, D., Ryman, J., & Makani, J. (2016). Effectuation, innovation and performance in SMEs: An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 19, 214-238. <https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2014-0119>
- Rovinskaya, N. (2015). Practical application of the method by Alexander Osterwalder.
- Rong, K., Lin, Y., Du, W., & Yang, S. (2023). Business ecosystem-oriented business model in the digital era. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36, 3082 - 3099. <https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2191743>.
- Rudeloff, C., Pakura, S., Eggers, F. et al. (2022). It takes two to tango: The interplay between decision logics, communication strategies and social media engagement in start-ups. *Review of Managerial Science*, 16, 681-712.

- Salvador, R., Barros, M., Da Luz, L., Piekarski, C., & De Francisco, A. (2020). Circular business models: Current aspects that influence implementation and unaddressed subjects. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119555>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848440197>
- Sarasvathy, Saras & Dew, Nicholas. (2005). Entrepreneurial Logics for a Technology of Foolishness. *Scandinavian Journal of Management*. 21. 385-406. 10.1016/j.scaman.2005.09.009.
- Sarasvathy, Saras. (2001). Causation and Effectuation: Toward A Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*. 26. 10.5465/AMR.2001.4378020.
- S-Silva, J. R., Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(I).
- Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199-207. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2004.10.014>
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., Laskovaia, A., & MahdaviMazdeh, H. (2020). 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*, 1-31. <https://doi.org/10.1002/sej.1353>
- Shin'ya, N., & Si, C. (2021). Business Model Innovation between Tangible and Intangible Products. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. <https://doi.org/10.46254/an11.20210259>.
- Silva, J. L. da, Emmendoerfer, M. L., & Cunha, N. R. da S. (2020). Análise Documental Ilustrada em Administração Pública: uma Proposta Operacional (Re)Aplicável. *Teoria e Prática em Administração*, 10(2), 23-41. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i2-51394>
- Schmuck, R. (2021). Business Models in Contemporary Strategic Management. *Proceedings of the 26th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-397-8_125.
- Simms, C. & McGowan, Phill & Pickernell, D. & Vazquez-Brust, Diego & Williams, A.. (2022). Uncovering the effectual-causal resilience nexus in the era of Covid-19: A case of a food

- sector SME's resilience in the face of the global pandemic. *Industrial Marketing Management*, 106, 166-182. [10.1016/j.indmarman.2022.08.012](https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.012).
- Strauss, A., & Corbin, J. C. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd. Ed.). Sage.
- Teixeira, J. C., Nascimento, M. C. R., & Carrieri, A. P. (2012). Triangulação entre métodos na administração: gerando conversações paradigmáticas ou meras validações convergentes? *Revista de Administração Pública-RAP*, 46(1), 191-220.
- Varadarajan, A. (2020). Uncovering the Link Between Effectuation and Design Thinking in Early Stage Startups.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J., Loos, P., & Spann, M. (2014). Business Models. *Business & Information Systems Engineering*, 6, 45-53. <https://doi.org/10.1007/s12599-013-0308-y>
- Verhagen, M., Reuver, M., & Bouwman, H. (2021). Delft University of Technology Implementing Business Models Into Operations Impact of Business Model Implementation on Performance.
- Werhahn, D., Mauer, R., Flatten, T., & Brettel, M. (2015). Validating effectual orientation as strategic direction in the corporate context. *European Management Journal*, 33, 305-313. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2015.03.002>
- Wieland, H., Hartmann, N., & Vargo, S. (2017). Business models as service strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 925-943. <https://doi.org/10.1007/S11747-017-0531-z>
- Wolbers, J., Kuipers, S., & Boin, A. (2021). A systematic review of 20 years of crisis and disaster research: Trends and progress. *Risks Hazards Crisis Public Policy*, 12, 374-392.
- Wu, L., Liu, H., & Su, K. (2020). Exploring the dual effect of effectuation on new product development speed and quality. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.016>
- Xu, Y., & Koivumäki, T. (2019). Digital business model effectuation: An agile approach. *Computers in Human Behavior*, 95, 307-314. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.021>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5th ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Yu, X., Tao, Y., Tao, X., Xia, F., & Li, Y. (2017). Managing uncertainty in emerging economies: The interaction effects between causation and effectuation on firm performance. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.11.017>
- Yusupova, A., & Gusmanova, A. (2024). OSTERWALDER'S BUSINESS MODEL AND ITS ROLE IN BUSINESS IMPROVEMENT. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.06.08.004>
- Zhang, S., & Burg, E. (2019). Advancing entrepreneurship as a design science: Developing additional design principles for effectuation. *Small Business Economics*, 55, 607-626. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00217-x>

Vídeos Consultados

- AutosuperBr. (n.d.). Home [YouTube channel]. YouTube. Recuperado em 27 de agosto de 2025, de <https://www.youtube.com/@AutosuperBr>
- LucasFontanaAS. (n.d.). Home [YouTube channel]. YouTube. Recuperado em 27 de agosto de 2025, de <https://www.youtube.com/@LucasFontanaAS>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Composição da Ficha

Número da Entrevista: []

Data: [] Horário de Início: [] Horário de Término: []

Nome do Entrevistador: Giuline Piaulino

Nome do Entrevistado: [] (Anotar, mas garantir anonimato na transcrição/relatório, se necessário)

Nome da Empresa: [] (Anotar, mas garantir anonimato na transcrição/relatório, se necessário)

Setor de Atuação da Empresa: [] Tempo de Atuação da Empresa: []

Introdução

- a) Apresentação pessoal
- b) Apresentação do Trabalho/Estrutura da entrevista
- c) Esclarecer os fins da entrevista, quanto a confidencialidade e solicitar permissão para a gravação.

Roteiro de Introdução

Olá, [nome do entrevistado], muito obrigado por sua disponibilidade em participar desta pesquisa. Meu nome é Giuline Piaulino e sou pesquisadora da Uninove.

Estamos realizando uma pesquisa para compreender como empreendedores brasileiros como você lidaram com desafios e transformações em seus negócios especialmente em momentos de crise. O foco é entender o que você fez para redefinir seu negócio após uma crise.

Gostaria de assegurar que sua participação é voluntária e que todas as suas respostas serão tratadas com total confidencialidade e anonimato. Os dados coletados serão utilizados apenas para fins acadêmicos e de pesquisa.

Sua permissão para a gravação é fundamental. Posso iniciar a gravação?

Não há respostas certas ou erradas. Sua experiência e suas opiniões são muito valiosas para esta pesquisa. Estamos em um ambiente seguro e sem julgamentos. Você tem alguma pergunta antes de começarmos?

Corpo da Entrevista

*Certifique-se sobre a permissão de gravação novamente com o início da gravação.

FASE 1: Informações básicas sobre o empreendedor e seus negócios

- Em qual ano você nasceu e em que cidade? Qual foi sua formação?
- Antes de ter sua empresa, quais foram os fatores que você acha que lhe influenciaram para se tornar empreendedor na área em que atua nos negócios hoje?
- Quando e como começou a sua empresa? Por que decidiu empreender com o tipo de negócios de sua empresa?
- Qual foi o MN inicial (o que e como a empresa produzia e vendia)?
- Quais foram as mudanças ocorridas no MN ao longo do tempo? Por que houve essas mudanças? Como ocorreram essas mudanças?
- Quais foram as grandes dificuldades ou crises que sua empresa enfrentou ao longo do tempo? Você mexeu no MN durante esses períodos? Por quê? Como?
- Quanto à linha do tempo das mudanças ocorridas, você pode me auxiliar a traçá-la?

FASE 2 – Detalhes e aprofundamento sobre o fenômeno estudado

- Como você percebeu que seus negócios estavam enfrentando uma crise?
- Quais sinais ou acontecimentos marcaram o início dela?
- Quais foram os principais impactos iniciais da crise sobre seu negócio (financeiros, operacionais, emocionais, reputacionais)?
- Em que momento você percebeu que precisaria mudar o modelo de negócios para continuar operando?
- Quais elementos do modelo mudaram de forma mais significativa (proposta de valor, canais, fontes de receita, relacionamento com clientes, etc.)?
- Essas mudanças foram planejadas desde o início ou aconteceram aos poucos, de forma incremental?
- Houve alguma mudança que foi mais difícil de realizar? Qual e por quê?
- Quais meios pessoais ou empresariais você utilizou para enfrentar a crise?
- Quais meios pessoais ou empresariais você utilizou para fazer a RMN durante a crise?

- Antes de tomar decisões, você calculava quanto poderia perder sem comprometer o negócio?
- Pode contar alguns exemplos em que preferiu arriscar pouco (para não ter problema se a iniciativa desse errado), mesmo que isso limitasse os resultados?
- Que papel tiveram parceiros, clientes, fornecedores ou amigos no processo de mudança?
- Como as parcerias ou colaborações foram usadas nesse período? Como elas começaram?
- Houve algum imprevisto ou problema que acabou se tornando uma oportunidade? Como ele foi convertido em oportunidade?
- Pode citar exemplos de como um problema virou uma oportunidade?
- Em meio à crise, você se sentiu no controle das decisões ou apenas reagindo às circunstâncias?
- Que decisão ou ação deu a sensação de retomar o comando do futuro do negócio?
- Como a crise impactou você pessoalmente como empreendedor?
- Nesse período, você sentiu medo, insegurança, motivação? Consegue lembrar o que te despertou viver uma situação de crise?
- Se pudesse voltar atrás, faria algo de forma diferente? Por quê?
- Quais são os aprendizados que você tira do enfrentamento da(s) crise(s)?
- Que conselho daria a outros empreendedores que venham a enfrentar crises? O que fazer para redefinir o MN nas crises? Por quê?
- Espaço livre: há algo que você considera importante e que não tratamos até aqui? Desenvolva sobre cada item que mencionar, por favor.

Instruções de Encerramento:

Chegamos ao final da nossa entrevista. Gostaria de agradecer novamente pela sua valiosa contribuição. Suas experiências foram extremamente importantes para nossa pesquisa.

Os dados coletados serão analisados em conjunto com as informações de outros participantes para identificar padrões e construir uma compreensão mais ampla do fenômeno que estamos investigando. Os resultados da pesquisa serão divulgados em formato acadêmico, garantindo sempre o seu anonimato e o da sua empresa. Caso surjam dúvidas ou necessitemos de algum esclarecimento adicional, podemos entrar em contato com você no futuro?

Muito obrigado pelo seu tempo e colaboração!