

EFETUAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: O CASO DO VELEIRO TARTARUGA

FABIANO SERRA BORSATTO

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

ANTONIO DONIZETE FERREIRA DA SILVA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

EFETUAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE: O CASO DO VELEIRO TARTARUGA

1 INTRODUÇÃO

Poucos estudos ajudam a entender as ações empreendedoras realizadas por empreendedores não convencionais como o caso de empreendedores de estilo de vida. Ainda mais escassos são os estudos que investigam como esses empreendedores lidam com situações de crise, como quando se deparam com o fim de seus empreendimentos devido a eventos inesperados e catastróficos, como incêndios, inundações ou até mesmo naufrágios, como é o caso abordado neste estudo. No entanto, durante esse período de crise, os empreendedores adotam uma série de ações para encerrar definitivamente seu empreendimento e, ao mesmo tempo, encontram na própria identidade, conhecimento e rede de relacionamento os meios necessários para iniciar uma nova jornada empreendedora (Guo et al., 2020).

Empreendedores de estilo de vida, são um tipo de empreendedor que possuem características peculiares quando comparados aos empreendedores dito schumpeterianos, estereotipados pelo campo do empreendedorismo (Guercini & Cova, 2018). Apesar de haver um leque de definições sobre o empreendedor de estilo de vida, é uníssona algumas características como a busca do equilíbrio ente estilo de vida e um negócio sustentável a longo prazo, a não maximização dos lucros em detrimento à manutenção do seu estilo de vida e a profissionalização de paixões (Ateljevic & Doorne, 2000; Guercini & Cova, 2018; Nedeljković & Čikić, 2021). Em locais onde há uma cultura náutica sólida, é possível observar, com certa frequência, empreendedores que alinham a sua paixão pelo mar com um empreendimento, adquirindo um veleiro e fazendo dele não apenas a sua residência, mas um instrumento para se empreender, seja através de passeios náuticos, aulas de vela ou a experiência e pernoites no mar, oferecendo hospedagem em um veleiro.

É de se imaginar que na ausência de um planejamento prévio ou um plano de negócios, o empreendedor de estilo de vida faça uso dos seus meios (identidade, conhecimento e rede de relacionamento) para iniciar sua jornada empreendedora e visualizar diversos fins possíveis com o uso desses meios (Peters et al., 2009; Lima & Lopes, 2019) Esses empreendedores não associam a sua jornada empreendedora à uma lógica puramente racional, mas sim, lógicas alternativas e complementares de se empreender, como a *effectuation* ou efetuação (Sarasvathy, 2001) e bricolagem (Baker & Nelson, 2005).

Neste estudo, dedicamos atenção à efetuação na superação de uma crise, pois ela nos auxilia a entender a forma de se empreender em mercados inexistentes e em ambientes turbulentos e incertos, como no caso de uma crise. Em um ambiente de crise, devido às contingências situacionais, é observado o uso dos meios efetuais (conhecimento, identidade e rede de relacionamento) do empreendedor para permanecer empreendendo e encontrar um caminho para a sua superação (Borsatto & Lima, 2023; Lima, 2022).

A efetuação, como uma ação empreendedora, começa com a reflexão e utilização dos meios que o empreendedor consegue acionar não apenas no momento início da sua jornada empreendedora, mas no decorrer da ação empreendedora (Sarasvathy, 2001). Na efetuação, adaptabilidade e a experimentação durante o processo empreendedor é observado como um

modo de reduzir as incertezas, e determinado o que o empreendedor está disposto a perder (Michaelis et al., 2020). Em contraposição à efetuação, Sarasvathy (2001) definiu a causação como um processo linear de planejamento, organização de recursos e implantação para atingir um objetivo previamente definido, ou seja, busca-se os recursos para atingir esse objetivo.

Uma lacuna observada nos estudos sobre efetuação a ser explorada nesse trabalho é como o empreendedor de estilo de vida se depara, enfrenta e supera situações extremas, de grandes dificuldades e desafios como no caso do fim do seu empreendimento por um naufrágio. Diante disso, faz-se relevante responder a seguinte questão de pesquisa: Como a efetuação auxilia na superação de crises de um empreendimento de estilo de vida náutico? Assim, esse artigo tem por objetivo entender como a efetuação oferece respostas na superação de uma crise, como no caso do naufrágio de um veleiro pertencente a um empreendimento de estilo de vida.

Para responder à questão de pesquisa e atingir o seu objetivo, foi adotado o método de estudo de caso único (Yin, 2015), com uma abordagem qualitativa e exploratória. Participou deste estudo um empreendimento de estilo de vida chamado Veleiro Tartaruga (nome fictício), fundado no ano de 2019, e que tinha como sócios um casal, empreendedores de estilo de vida, residentes na cidade de Ilhabela, litoral norte do estado de São Paulo, que oferecia serviços de passeios náuticos e pernoites em seu veleiro.

A pesquisa apresenta a sua relevância ao entender como a efetuação auxilia na superação de crises de empreendedores de estilo de vida. Os resultados podem oferecer *insights* sobre como os empreendedores de estilo de vida enfrentam e superam situações de crise e contribuir no desenvolvimento de cartilhas e políticas governamentais de auxílio ao enfrentamento e superação de crises de pequenos empreendedores de estilo de vida.

O presente estudo é composto por cinco partes além da introdução. Em ato contínuo, será apresentada a fundamentação teórica sobre empreendedorismo em estilo de vida, crise e efetuação. Na sequência, será apresentado o método da pesquisa e forma de coleta de dados da pesquisa. Em seguida, serão relatados os resultados do estudo e, por fim, a discussão e a conclusão com as limitações do estudo e a proposta de uma agenda para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

- *Empreendimentos de Estilo de Vida*

Alguns empreendedores escapam ao estereótipo do empreendedorismo convencional, que envolve o estudo do ambiente, o reconhecimento e a exploração de oportunidades, e o início de uma jornada empreendedora visando o crescimento e os lucros. Esses empreendedores não estereotipados alinham seus objetivos empreendedores não apenas à busca por lucros e ao crescimento contínuo de seus negócios, mas também priorizam empreender com paixão ou de acordo com seu estilo de vida, sendo denominados empreendedores não convencionais (Guercini & Cova, 2018).

Entre os empreendedores ditos como não convencionais enquadram-se os empreendedores de estilo de vida. Os empreendedores de estilo de vida são indivíduos motivados intrinsecamente a estabelecer empreendimentos que lhes proporcionem a oportunidade de se envolver em atividades que lhes são prazerosas (Cederholm & Åkerström, 2016). Dentre as motivações para os empreendedores de estilo de vida estão a busca de uma vida mais confortável e autêntica, transformando suas paixões em uma atividade empresarial e que traga um significado para as suas vidas (Ateljevic & Doorne, 2000; Wallis et al., 2020).

Para Nedeljković & Ćikić (2021), os empreendedores de estilo de vida iniciam os seus empreendimentos como uma forma de promoção dos seus interesses, talentos e valores pessoais. No empreendimento de estilo de vida, o empreendedor faz dele um local onde equilibra-se um estilo de vida desejável e um empreendimento que permite ele manter a sua qualidade de vida e estilo de vida. A expressão e vivência dos valores pessoais dos empreendedores de estilo de vida são enaltecidos nos seus empreendimentos. Cultura, valores de criatividade e ética são conceitos enraizados nos empreendimentos (Mayboroda et al., 2023).

Segundo Bredvold & Skålén (2016), estudos sobre empreendedorismo de estilo de vida avançam em diversas áreas de atuação. Peters et al., (2009) aprofundou os seus estudos na área da hospitalidade. Mayboroda et al. (2023) abordaram como os empreendedores de estilo de vida de artesanato, localizados em São Petersburgo, na Rússia, desenvolveram os seus empreendimentos durante a pandemia da COVID-19. Estudos sobre turismo ecológico, em específico sobre empresas de turismo baseadas em cavalos tiveram avanços nos últimos anos (Helgadóttir & Sigurðardóttir, 2008; Notzke, 2019; Sigurðardóttir, 2018). Empreendedorismo de vinícolas (Dominici et al., 2019), empreendedorismo esportivo (Fadda, 2020; Wallis et al., 2020), empreendedores de comunidades rurais (Mahn et al., 2022) e empreendedores de estilo de vida de manutenção e restauração de instrumentos musicais (Guercini & Ceccarelli, 2020).

Na última década, houve avanços consideráveis nos estudos sobre empreendedores de estilo de vida e seus empreendimentos, com um olhar diverso e multidisciplinar de áreas como esportes, passando por artes e turismo. No entanto, são poucos os debates sobre esse tipo de empreendedor no campo do empreendedorismo. Entende-se que esses empreendedores merecem atenção, pois não apenas são onipresentes como desempenham um papel ativo na comunidade em que estão inseridos, gerando empregos, contratando serviços e contribuindo para o consumo, o que por sua vez influencia positivamente na geração e distribuição de renda nos ambientes locais (Ivanycheva et al., 2023).

- Crises

Apesar das diversas definições sobre crise, a maioria das pesquisas definem crise como um evento imprevisível e perturbador que ameaça o ambiente entendido como normal de comunidades, empresas e pessoas (Doern, 2016). A crise é uma situação com pouco tempo de resposta e de muita incerteza, na qual suas causas e efeitos, em sua maioria, são desconhecidos (Quarantelli, 1988; Pearson & Clair 1998); é pouco provável que aconteça, mesmo ameaçando a existência de indivíduos e organizações pela limitação imposta à disponibilidade, acesso e ação com o uso de recursos (Nelson & Lima, 2020; Shrivastava et al., 1988). A crise é um fenômeno que traz consigo uma força capaz de criar uma ruptura ou tem potencial para uma futura ruptura organizacional, com o risco de afetar a lucratividade, o seu crescimento e possivelmente a sua própria existência (Lerbinger, 2012).

As tipologias de crise podem ser úteis para classificar as crises discutidas na literatura sobre empreendedorismo (Doern, 2016). No âmbito do impacto, as crises podem ser caracterizadas como individual, organizacional ou global. No âmbito de causas primárias elas podem ser caracterizadas como crises humanas, naturais e tecnológicas. Ao aplicar essas taxonomias ao contexto do empreendedorismo, pode-se observar que as crises enfrentadas por pequenos empreendedores podem variar em escala e origem (Lee et al., 2023). Como exemplo,

um pequeno empreendedor pode enfrentar uma crise financeira devido à má gestão (crise organizacional de causa humana), enquanto uma *startup* de tecnologia pode enfrentar uma crise devido a um ciberataque (crise organizacional de causa tecnológica).

Ainda reverberando em nossos pensamentos como um evento recente, a crise global desencadeada pela pandemia do coronavírus COVID-19 continua a ecoar na academia, com publicações frutíferas sobre o empreendedorismo no contexto pandêmico (Guo et al., 2020; Rashid & Ratten, 2021). Com milhares de mortes em todo o mundo e um impacto financeiro negativo generalizado decorrente da súbita redução da demanda por produtos, devido ao distanciamento social e aos inúmeros obstáculos na produção e distribuição de bens globalmente, a crise resultou em desemprego, estagnação econômica e pressões inflacionárias (Svabova et al., 2022). Nota-se que outras crises, em diferentes partes do mundo, têm afetado abruptamente diversos setores. Estas crises têm sido objeto de estudos, fornecendo uma compreensão mais abrangente sobre o empreendedorismo em tempos de adversidade.

Anastasiia Laskovaia et al. (2019) investigaram os efeitos da efetuação e da orientação empreendedora sobre o desempenho de pequenas empresas durante a crise econômica da Rússia entre os anos de 2015 e 2016. Nelson & Lima (2020) estudaram as respostas de moradores da comunidade de Córrego D'Antas a um desastre natural ocorrido em 2011 no estado do Rio de Janeiro.

Apesar dos avanços, existe uma lacuna significativa na pesquisa que aborda os impactos das crises no empreendedorismo e nas atividades de gestão de crises em pequenos empreendimentos, tanto dentro do amplo espectro da literatura sobre crises e desastres quanto nos estudos específicos sobre empreendedorismo e pequenas organizações (Doern, 2016).

É de se surpreender que essa lacuna persista, não apenas devido à maior vulnerabilidade das pequenas empresas, incluindo os empreendimentos de estilo de vida, às crises e às suas dificuldades de recuperação mas também devido ao papel relevante que esses empreendimentos desempenham na reconstrução comunitária após os eventos críticos, fornecendo acesso a bens e serviços, sustentando empregos e contribuindo para o desenvolvimento social do local em que estão inseridos (Ivanycheva et al., 2023). Os estudos existentes geralmente se concentram no período pós-crise e na identificação de caminhos e barreiras para a recuperação das pequenas organizações, porém, respostas detalhadas de como ocorrem a superação e a recuperação do empreendedor e do empreendimento são escassas.

Embora estudos recentes tenham explorado a relação entre empreendedorismo e crises, ainda não captaram a extensão das crises sobre os empreendedores de estilo de vida e os caminhos adotados por eles para a sua recuperação. Durante o período de crise, pequenos empreendedores enfrentam um alto nível de incerteza, obscuridade e escassez de recursos e de políticas públicas contributivas (Nassif et al., 2020). Devido à acentuada limitação de recursos associados a um alto nível de incerteza proporcionado por uma crise, a efetuação parece ser útil ao oferecer um entendimento teórico e prático a fim de explicar situações de crise vivenciadas por pequenos empreendedores (Nelson & Lima, 2020; Radziwon et al., 2022).

- Efetuação

A efetuação (*effectuation*) apresenta um arcabouço teórico que ajuda a explicar como empreendedores utilizam os meios sob seu controle, em parceria com os compromissos e limitações dos *stakeholders* para criar novos empreendimentos, produtos, oportunidades e mercados (Jun et al., 2022; Sarasvathy, 2001, 2008). Na efetuação, o empreendedor não necessariamente começa seu projeto identificando uma oportunidade específica. Em vez disso, inicialmente, ele avalia os meios disponíveis, refletindo sobre sua identidade, conhecimento e redes de relacionamento. Em seguida, o empreendedor aciona e integra esses meios efetuais e inicia a ação empreendedora. Nessa perspectiva, o empreendedor reconhece e aproveita os recursos disponíveis para visualizar, planejar e concretizar seus planos (Dew et al., 2009; Fisher, 2012; Sarasvathy, 2001).

Quando se deparam em ambientes incertos, empreendedores tendem a utilizar bases efetuais (Read & Sarasvathy, 2005). Quando enfrentam altos níveis de incerteza, os empreendedores priorizam utilizar os meios disponíveis (identidade, conhecimento e rede de relacionamento) e a experimentação, limitando os riscos a uma perda aceitável, ao invés de utilizar uma abordagem causal, convencional e preditiva (Sarasvathy, 2001; Lima, 2022). Denominado como o oposto da efetuação, a abordagem tradicional chamada de *causação* (*causation*) por Sarasvathy (2001) é um modelo onde o empreendedor analisa as oportunidades e define objetivos fazendo análises minuciosas do mercado e elaborando planos de negócios e controles preditivos, adquire recursos e explora as oportunidades para que esse objetivo seja alcançado. Na *causação* a ação empreendedora ocorre em um processo linear de objetivo, planejamento, aquisição de recursos e controle (Fisher, 2012).

Assim, na efetuação, o empreendedor após refletir sobre o que ele é, o que ele sabe e quem ele conhece, ele vislumbra diversos fins possíveis acionando e utilizando esse conjunto de meios. Os empreendedores, não analisam as oportunidades possíveis se baseando nos retornos esperados, mas sim determinando o que estão dispostos a perder durante a sua jornada empreendedora (Sarasvathy & Kotha, 2001). Ao utilizarem os meios disponíveis para empreender e definindo o quanto que aceitam perder, esses empreendedores, ao invés de buscar *stakeholders* caros no mercado, acionam pessoas interessadas, em um processo de auto seleção. Inicialmente essas pessoas interessadas partem da sua rede de relacionamento e posteriormente expande-se para as redes de relacionamento das partes interessadas (Pacho & Mushi, 2020).

Na efetuação, durante a jornada empreendedora, empreendedores utilizam princípios que invertem os principais critérios de tomada de decisão das teorias tradicionais sobre empreendedorismo e práticas de gestão (Sarasvathy, 2008). Os cinco princípios abaixo resumidos, foram nomeados objetivando aplicações práticas e pedagógicas da efetuação.

1) Pássaro na mão: Iniciar com os recursos disponíveis no momento questionando: Quem eu sou? O que eu sei? Quem eu conheço? Ao invés de encontrar novas maneiras para se alcançar os fins propostos, sugere-se: O que pode ser criado com os meios a sua disposição?

2) Perda aceitável: Gastar apenas o que puder perder. Na abordagem da *causação* a estratégia visa a maximização dos lucros, já na efetuação é sugerido que se determine a quantidade de perda aceitável e desenvolva estratégias com os recursos limitados disponíveis.

3) Colcha de retalhos: Se utilizar das alianças e recursos humanos que tenham interesse em participar do projeto visando à redução ou mesmo a eliminação das barreiras de entradas.

4) Limonada: Lidar com as contingências que surjam de maneira inesperada ao longo da jornada. Transformar os reveses em aprendizado e aproveitá-los de alguma forma.

5) Piloto no avião: Focar nas atividades que se tem controle para a cocriação do futuro. Se é possível controlar o futuro não é preciso prevê-lo (Archer et al., 2009; Sarasvathy, 2001; Sarasvathy & Dew, 2005).

3 METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de pesquisa devido à sua natureza exploratória e descritiva, que visa compreender profundamente um fenômeno específico em seu contexto natural, no caso, um naufrágio ocorrido no litoral norte Paulista. O método de estudo de caso único (Eisenhardt, 1989; Yin, 2015), foi escolhido de modo a permitir uma análise detalhada e holística do caso em questão, fornecendo *insights* significativos e contextuais, utilizando a teoria da efetuação como base de orientação teórica e o empreendedor de estilo de vida como objeto de análise. O estudo de caso único é recomendado em situações de investigação profunda da interação entre um fenômeno e seu contexto (Yin, 2015). Assim, a particularização é o objetivo dos estudos de caso único, entendendo as especificidades do caso em sua totalidade (Stake, 1995).

A seleção dos participantes para este estudo baseia-se em critérios de amostragem por conveniência (Martins & Theófilo, 2009). Em particular, apresentados o estudo de caso único de um empreendimento de estilo de vida localizado na cidade de Ilhabela, litoral norte do estado de São Paulo. O estudo desse único empreendimento foi considerado apropriado pela sua pertinência à natureza da questão de pesquisa que pretendemos responder (Yin, 2015). Assim, os participantes foram selecionados considerando sua experiência e envolvimento direto com o fenômeno investigado, garantindo uma variedade de perspectivas e *insights* significativos.

Para aumentar a objetividade e minimizar os vieses, implementamos uma série de medidas. Inicialmente, cuidadosamente planejamos o nosso principal instrumento de coleta de dados, o roteiro das entrevistas semiestruturadas. Essa abordagem permite uma interação flexível entre o entrevistador e o participante, permitindo a exploração de questões específicas enquanto também oferece espaço para *insights* inesperados e aprofundamento em áreas relevantes (Martins & Theófilo, 2009; Flick, 2009). Em seguida, empregamos uma grade de análise uniforme e iterativa dos dados, comparando-os constantemente com a literatura a fim de identificar temas emergentes (Eisenhardt, 1989). Nossa abordagem estruturada e pré-definida assegurou a replicabilidade do estudo de caso, garantindo rigor na coleta e análise dos dados (Miles et al., 2018).

As entrevistas em profundidade foram conduzidas de maneira virtual, entre os meses de agosto e outubro do ano de 2023. Foram gravadas com o consentimento prévio e cada entrevista teve a duração aproximada de 60 minutos cada, permitindo uma exploração detalhada dos temas propostos, as quais foram transcritas e geraram 88 páginas de texto.

A análise dos dados seguiu uma abordagem indutiva e interpretativa, buscando identificar padrões, temas e *insights* emergentes a partir das transcrições das entrevistas (Eisenhardt, 1989; Miles et al., 2018). Com o auxílio do software de análise de dados qualitativo Atlas.ti (Friese, 2019), classificamos os dados em categorias descritivas e em seguida classificamos em categorias analíticas conforme proposto por (Miles et al., 2018), permitindo uma compreensão

aprofundada e holística dos dados coletados. A triangulação foi utilizada para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados, combinando outras fontes de dados e perspectivas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Apresentação do caso e resultados

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

Formado em hotelaria, Luciano iniciou sua carreira profissional na Argentina e posteriormente recebeu uma proposta para trabalhar em um hotel em Ilhabela, uma ilha paradisíaca conhecida por suas belezas naturais. Foi lá que ele conheceu Mariza, formada em turismo, que trabalhava em uma pousada próxima.

A vida de Luciano tomou um rumo surpreendente quando, após trabalhar no hotel, decidiu abrir uma mecânica. Essa experiência o aproximou dos motores de barcos, e não demorou muito para ser chamado para trabalhar como mecânico em um catamarã. Enquanto desempenhava suas funções, apaixonou-se pela ideia de possuir um veleiro e morar nele.

Próximo ao catamarã em que trabalhava, encontrava-se um veleiro abandonado que precisava de uma reforma completa. No ano de 2019, determinado, Luciano localizou a família do proprietário do veleiro, fez uma proposta e comprou o veleiro com o pouco dinheiro que possuía. No dia seguinte, mudou-se para o veleiro, que se tornou seu novo lar.

Durante os primeiros dias da pandemia, Mariza se juntou a Luciano no veleiro, e juntos embarcaram em uma jornada de reforma. Essa experiência não apenas fortaleceu o vínculo do casal, mas também abriu oportunidades para empreender. Eles decidiram oferecer passeios de barco por Ilhabela, proporcionando aos clientes a chance de pernoitar no veleiro. Além disso, incluíram serviços de alimentação e hospedagem, em uma experiência única e inesquecível.

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

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

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

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

No mês de janeiro do ano de 2022, com a experiência que Luciano adquiriu em catamarãs, ele foi convidado para fazer um serviço de *skipper* (serviço de condução de um barco) fazendo parte da tripulação de um catamarã e responsável pela manutenção dele, esse catamarã estava ancorado na cidade do Guarujá, litoral sul do estado de São Paulo.

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

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

Luciano: “O Tartaruga teve realmente uma ruptura na quilha. Era incontrolável a quantidade de água que entrava dentro do veleiro. Eu não tinha bomba de sucção, então eu conversei com um amigo que me emprestou a bomba dele. Eu perdi a conta de quantos dias passamos dentro do barco com a bomba, retirando cinquenta galões de água pra fora por minuto, na tentativa de salvar o barco. Até o dia em que a bomba falhou. Quando eu olhei para o barco, sabia que ele iria afundar. Se eu subisse nele, ele afundaria, entendeu? Foi então que aconteceu o naufrágio.”

Segundo a legislação brasileira, a responsabilidade da remoção de um veleiro naufragado é do proprietário da embarcação. O problema se torna maior quando o naufrágio ocorre em um local de circulação de outras embarcações. Nesse caso, o proprietário da embarcação tem o prazo de 45 dias para remover o barco do local, podendo ser renovado por mais 45 dias. Sendo assim, o proprietário tem aproximadamente 90 dias para recuperar e retirar a embarcação do fundo do mar. Nesse período, Luciano e a Mariza se dedicaram em tentar recuperar o barco, aplicando todas as suas reservas financeiras, acionando amigos, pedindo dinheiro emprestado e realizando uma “vaquinha virtual” entre os amigos. Entre esses amigos, estavam os donos de uma agência de mergulho que disponibilizaram mergulhadores, barcos e equipamentos. Ações estas para tentar emergir o barco, sem sucesso.

Mariza: “Tínhamos uns amigos de uma agência de mergulho, conversei com eles e eles se propuseram a nos ajudar à tirar o Tartaruga da água. Conversando eles nos deram uma condição. Tínhamos que arcar com as despesas do combustível e dos cilindros dos mergulhadores, uma vez que eles tinham que amarrar uma boia no casco do veleiro. Amigos próximos nos doaram uma quantia em dinheiro para ajudar no combustível, mas a gente literalmente não conseguiu. Não tínhamos mais dinheiro para tirar o barco de lá.”

Luciano tinha como pessoa próxima um militar que servia na Marinha do Brasil, em específico na Capitania dos Portos de São Sebastião, e que estava acompanhando as tentativas de remoção do veleiro do fundo do mar. Esse amigo era responsável pelo controle e o acompanhamento dos barcos naufragados no canal de São Sebastião. Ele também era o responsável pela autuação dos proprietários das embarcações naufragadas e que não eram resgatadas dentro do tempo determinado pela legislação brasileira. Passados os noventa dias, Luciano ligou para esse amigo avisando que não tinha conseguido resgatar o seu veleiro. Luciano não sabia mais qual ação tomar. Nesse momento, seu amigo disse que devido às

circunstâncias, precisava autuá-lo, mas que tinha uma solução para essa situação. A doação do veleiro para a Prefeitura da cidade de Ilhabela era a proposta apresentada, e assim, a própria prefeitura se responsabilizaria pela remoção, recuperação e restauração do veleiro Tartaruga.

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

Luciano: “Assim que o meu amigo fez a primeira autuação, ele já veio com uma solução. Transfiro o veleiro para a prefeitura de Ilhabela, ele anulava a multa e todo mundo fica feliz. Ele me disse: ‘Pelo menos você se livra do problema da multa e do resgate do barco, e a prefeitura assume daqui pra frente ... Não demorou 5 minutos que conversei com esse meu amigo e já estava recebendo uma ligação do prefeito da ilha. Acertamos a doação do veleiro e ele me convidou para ser instrutor da escola náutica da ilha.”

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

Mariza: “Eu pensei em recomeçar com uma coisa pequena, que eu conseguia fazer tudo de casa, até mesmo pelo celular. Eu queria utilizar esse mailing, né? Teoricamente, não deixa de ser um mailing de contatos e que eu poderia trabalhar com ele para outra coisa, uma vez que eu já não tinha mais o barco para trabalhar. Como eu já tinha trabalhado com vendas no turismo pensei em continuar trabalhando, mas de outra maneira. Não ia me desfazer dessa lista de contatos.”

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

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

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

A solidariedade no empreendimento de estilo de vida é latente e se sobressai em situações de crise. Essa solidariedade de pessoas que compartilham o mesmo estilo de vida gera novas oportunidades, contribuindo para a superação da crise vivenciada. No caso do veleiro

Tartaruga, assim que os amigos que possuem veleiros souberam do naufrágio entraram em contato com a Mariza oferecendo os seus veleiros para que tanto a Mariza quanto o Lucas continuassem trambulando.

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

O Luciano, por sua vez, com a sua identidade como empreendedor, com o conhecimento que adquiriu durante a sua trajetória náutica em mecânica de motores náuticos, manutenção de veleiros monocascos e catamarãs e acionando a sua rede de relacionamento, iniciou um novo empreendimento denominado Terraboats em ato contínuo ao naufrágio do veleiro Tartaruga. A Terraboats é uma empresa que oferece serviços de manutenção em catamarãs (veleiros com dois cascos) e veleiros monocasco, além do serviço de *skipper*.

Luciano: “Com a experiência que tenho em navegação e manutenção de catamarã, eu acabei me transformando em uma referência de catamarã. Um amigo, quando soube que o meu veleiro tinha naufragado me indicou para uma marina que precisava de uma empresa de manutenção para os catamarãs deles. Então, hoje, quando as pessoas falam em manutenção de catamarã já associam à minha empresa, Terraboats, o que acabou se tornando o foco da nossa empresa.”

Nos novos empreendimentos de Luciano e Mariza, as parcerias foram importantes para a oferta de novos produtos e serviços. Para a Mariza, o relacionamento com pessoas que tinham outros barcos ancorados em Ilhabela e as parcerias realizadas com esses barcos inspiraram-na a buscar novas parcerias com empresas que comercializam e alugam *trailers*, para oferecer à sua rede de contatos, que tem como senso comum gostarem da natureza e de aventuras.

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

Luciano, por sua vez, busca nas parcerias uma maneira de mitigar os riscos do novo empreendimento. Essas parcerias diminuem o custo do novo empreendimento, contratando novos parceiros de acordo com a demanda de trabalho. Essas parcerias são feitas, em parte, por pessoas que o Luciano já conhecia.

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

Quadro 1: Princípios efetuais na superação de crise do veleiro Tartaruga

	PRINCÍPIOS EFETUAIS	PERCEPÇÕES DO CAMPO
--	---------------------	---------------------

Meios de expansão e objetivos convergentes	Pássaro na mão (ação orientada por meios criando algo novo com os meios existentes - identidade, conhecimento e rede de relacionamento)	Os empreendedores utilizaram dos meios efetuais para acionar pessoas próximas para auxiliar no resgate do veleiro. Após o naufrágio do veleiro, a Mariza iniciou um empreendimento com agência de turismo e o Luciano iniciou um empreendimento de manutenção de veleiros.
	Perda aceitável (comprometimento antecipado com o que se está disposto a perder)	Os empreendedores transferiram a propriedade do veleiro para a prefeitura da ilha, evitando multas pelo não resgate do veleiro.
	Colcha de retalhos (negociação com todos e quaisquer interessados que estejam dispostos a assumir compromissos com o empreendimento)	Através de um amigo responsável pela capitania dos portos, os empreendedores encontraram uma solução para o resgate do veleiro, transferindo a sua propriedade para a prefeitura da Ilhabela. Um amigo dos empreendedores, dono de uma empresa de mergulho se ofereceu para tentar resgatar o veleiro não cobrando pelos serviços, apenas pedindo o reembolso das despesas com materiais e equipamentos. Os amigos dos empreendedores ofereceram os barcos para que eles pudessem continuar vendendo as hospedagens e passeios.
	Limonada (reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade)	Com a transferência do barco naufragado para a prefeitura de Ilhabela, o empreendedor foi convidado para ser professor da escola de vela da ilha. Ambos os empreendedores iniciaram novos empreendimentos utilizando os meios efetuais.
	Piloto no avião (a agência humana como o principal impulsionador de oportunidades e determinando a forma e as situações que estão por vir)	A nova agência de turismo da Mariza firmou parcerias com outros donos de veleiros amigos e com uma empresa de venda e locação de <i>motorhome</i> . O novo empreendimento do Luciano, de manutenção de barcos, realiza parcerias para conseguir mão de obra para o empreendimento, contratando os parceiros conforme a demanda.

Fonte: Dados da pesquisa, 2024

5 DISCUSSÃO

A incerteza induzida pela crise implica a falta de capacidade dos empreendedores em adotar ações preditivas para auxiliá-los na sua superação (Lerbinger, 2012). Quando enfrentam altos níveis de incerteza, adotam uma ação empreendedora baseada nos seus meios efetuais (identidade, rede de relacionamento e conhecimento), limitando os riscos e as incertezas a uma perda aceitável (Sarasvathy, 2008). No caso, houve a ação por parte dos empreendedores de estilo de vida em solucionar problemas e criar novas oportunidades sem a realização de previsões elaboradas e planejamento do futuro em meio a uma situação de crise (Radziwon et al., 2022; Jun et al., 2022). Durante as ações definiram o que estavam dispostos a perder (Sarasvathy, 2001), e criaram meios para superar a crise (Aggrey et al., 2021).

Ação orientada por meios

Durante o período de enfrentamento da crise, Luciano e Mariza acionaram os meios efetuais em momentos cruciais para a superação da situação. Inicialmente, ao tentarem manter

o seu veleiro flutuando, os empreendedores acionaram seus amigos para o empréstimo de bombas de sucção, essenciais para retirar grandes volumes de água da embarcação. No período de resgate do veleiro, um contato da rede de relacionamento do Luciano intermediou a doação do veleiro para a prefeitura de Ilhabela, transferindo assim a responsabilidade do resgate do veleiro, solucionando um problema que, devido à restrição de recursos, parecia insolúvel. Após o naufrágio, Luciano e Mariza utilizaram suas identidades de empreendedores, aliadas aos conhecimentos em manutenção de veleiros e turismo, bem como às redes de amigos e antigos clientes, para iniciar novo empreendimento e continuar suas trajetórias empreendedoras de estilo de vida. Estudos anteriores já destacavam a importância da ação orientada por meios em ambientes turbulentos e de crise (Harms et al., 2021; Pacho & Mushi, 2020).

Comprometimento antecipado do que está disposto a perder

A perda aceitável para os empreendedores estudados pode se assimilar ao “*all-in*” do pôquer, onde todas as fichas são apostadas na mesa. Com o barco naufragado e sem sucesso nas tentativas de salvá-lo, além do prazo estabelecido pela Capitania dos Portos para resolver a situação expirado, Luciano e Mariza entenderam que a melhor abordagem para enfrentar esse grande desafio era ceder a propriedade do veleiro para a prefeitura. Isso evitaria o acúmulo de multas impostas pelas autoridades devido ao naufrágio e à falta de resgate da embarcação. A percepção do empresário pode não se basear apenas em meios efetuais, mas também nos riscos e no que está disposto a perder, influenciando assim sua decisão ao longo da jornada empreendedora (Sarasvathy et al., 2013). A perda aceitável observada no caso estudado está alinhada com os estudos de Gabrielsson & Gabrielsson (2013) e Khurana et al (2022).

Negociação com interessados dispostos a assumir compromissos

Ao perceberem seu veleiro danificado e com entrada contínua de água devido ao casco rompido, Luciano e Mariza recorreram à compromissos nas redes de relacionamento. or meio de amigos, proprietários de um empreendimento de mergulho em Ilhabela, os empreendedores obtiveram ajuda para tentar resgatar a embarcação da água. Esses amigos disponibilizaram mergulhadores, barcos e equipamentos para várias tentativas de resgate do veleiro naufragado. Após o naufrágio, Luciano entrou em contato com um amigo que trabalhava na Capitania dos Portos e compartilhou os insucessos das tentativas de emergir o veleiro. Este amigo, já após o prazo limite para o resgate do barco, sugeriu uma solução para que Luciano e Mariza superassem a crise. Ele propôs que entrassem em contato com o prefeito da ilha, transferissem a propriedade do veleiro para a prefeitura e, assim, utilizando os recursos disponíveis para um órgão do poder executivo municipal, pudessem emergir o veleiro e evitar as inúmeras multas administrativas e possíveis ações judiciais que poderiam surgir. Durante a crise, os empreendedores negociaram com interessados que se auto selecionaram (Sarasvathy, 2001) e contribuíram para a superação da crise (Monllor et al., 2020).

Reconhecer e tratar os infortúnios como uma oportunidade

O naufrágio do veleiro gerou novas oportunidades para os empreendedores. Logo após o incidente, tanto Luciano quanto Mariza iniciaram novos empreendimentos. Luciano fundou a Ilhaboats, uma empresa especializada em manutenção de embarcações com foco em catamarãs. Mariza, aproveitando o conhecimento adquirido em sua experiência no ramo turístico e sua rede de relacionamentos estabelecida durante o empreendimento do veleiro Tartaruga, inaugurou uma pequena agência de turismo. Outra oportunidade evidenciada no naufrágio foi no momento da transferência da propriedade do veleiro para a prefeitura. Nesse momento, Luciano recebeu uma proposta de se tornar instrutor na escola náutica gerida pela prefeitura da

ilha. Os empreendedores, apesar dos desafios enfrentados, transformaram as situações negativas vivenciadas em oportunidades. Esses resultados corroboram com estudos anteriores de Sarasvathy (2001) e Khurana et al., (2022).

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

As ações desempenhadas pelos empreendedores durante o período de crise foram determinantes para a sua superação. Ao acionarem seus meios efetivos, estabelecerem parcerias e gerenciarem os riscos, eles deram início a novos empreendimentos, determinando sua saída da crise. A ação dos empreendedores durante o período de crise evidencia uma conduta explícita de rejeição às tendências inevitáveis que aparentemente se projetavam no período de naufrágio do veleiro, em linha com os estudos de Tenor (2019), Monllor et al. (2020) e (Radziwon et al. (2022).

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo entender como a efetuação oferece respostas na superação de uma crise, como no caso do naufrágio de um veleiro pertencente a um empreendimento de estilo de vida. A teoria da efetuação, que fundamenta este estudo, explora o processo decisório dos empreendedores que adotam abordagens não preditivas para visualizar uma variedade de possíveis objetivos que podem perseguir utilizando apenas os meios efetuais disponíveis (Sarasvathy, 2001).

Os achados forneceram evidências de uma estreita relação entre a efetuação e as ações adotadas pelos empreendedores de estilo de vida para a superação do naufrágio do veleiro Tartaruga. Esses achados destacam inferências relevantes para o campo de estudo da efetuação em contextos de crise e contribuem para o avanço do debate acadêmicos sobre o tema. Os achados contribuem para a compreensão de como a efetuação contribui para superar crises no empreendedorismo de estilo de vida.

Como contribuição, o estudo traz para o debate no campo do empreendedorismo o empreendedor de estilo de vida, que até então era amplamente estudado no campo do turismo. Além disso, o estudo oferece uma nova compreensão sobre aspectos da efetuação em contextos de crise e em empreendimentos de estilo de vida litorâneos do estado de São Paulo. *Insights* sobre novas condutas para orientar empreendedores de estilo de vida em situações de crise, podem ser promissores.

No entanto, o estudo revelou algumas limitações. Apesar de ser um estudo de caso único não seja necessariamente restritivo, a realização de entrevistas semiestruturadas de forma virtual como estratégia para a coleta de dados limitou o escopo e a abrangência das análises e discussões apresentadas. Para pesquisas futuras, sugerem-se novos estudos envolvendo um maior número de empreendimentos de estilo de vida em contextos de crise, localizados em outras regiões brasileiras.

Referências

- Aggrey, O. K., Djan, A. K., Antoh, N. A. D., & Tettey, L. N. (2021). “Dodging the bullet”: are effectual managers better off in a crisis? A case of Ghanaian agricultural SMEs. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(5), 755–772. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2021-0021>
- Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000). ‘Staying within the fence’: Lifestyle entrepreneurship in tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378–392. <https://doi.org/10.1080/09669580008667374>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50, 329–366.
- Borsatto, F. S., & Lima, E. (2023). Effectuation e empreendedorismo enfrentando crises: uma revisão. *International Journal of Innovation*, 11(1), e24243. <https://doi.org/10.5585/2023.24243>
- Bredvold, R., & Skålén, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56, 96–105. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.023>
- Cederholm, E. A., & Åkerström, M. (2016). With a little help from my friends: relational work in leisure-related enterprising. *Sociological Review*, 64(4), 748–765. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.12377>
- de Andrade Martins, G., & Theófilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. Atlas.
- Dew, N., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Wiltbank, R. (2009). Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices. *Journal of Business Venturing*, 24(4), 287–309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.02.002>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), 276–302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Dominici, A., Boncinelli, F., & Marone, E. (2019). Lifestyle entrepreneurs in winemaking: An exploratory qualitative analysis on the non-pecuniary benefits. *International Journal of Wine Business Research*, 31(3), 385–405. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-06-2018-0024>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fadda, N. (2020). Entrepreneurial behaviours and managerial approach of lifestyle entrepreneurs in surf tourism: an exploratory study. *Journal of Sport and Tourism*, 24(1), 53–77. <https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1726801>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Artmed.
- Friese, S. (2019). *ATLAS. ti 8 Mac-User Manual UPDATED FOR PROGRAM VERSION 8.4*. Atlas Ti.
- Gabrielsson, P., & Gabrielsson, M. (2013). A dynamic model of growth phases and survival in international business-to-business new ventures: The moderating effect of decision-making logic. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1357–1373. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.011>
- Guercini, S., & Ceccarelli, D. (2020). Passion driving entrepreneurship and lifestyle migration: insights from the lutherie of Cremona. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(3), 373–392. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00269-1>
- Guercini, Simone, & Cova, B. (2018). Unconventional entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.021>
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1–25. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Harms, R., Alfert, C., Cheng, C.-F., & Kraus, S. (2021). Effectuation and causation configurations for business model innovation: Addressing COVID-19 in the gastronomy industry. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102896>
- Helgadóttir, G., & Sigurðardóttir, I. (2008). Horse-based tourism: community, quality and disinterest in economic value. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(2), 105–121. <https://doi.org/10.1080/15022250802088149>
- Ivanycheva, D., Schulze, W. S., Lundmark, E., & Chirico, F. (2023). Lifestyle Entrepreneurship: Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.13000>
- Jun, M., Ariyesti, F. R., Ali, S., & Xiaobao, P. (2022). The effect of effectuation and causation approach on entrepreneurial orientation in the presence of leader dominance and self-efficacy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2021-0286>

- Khurana, I., Dutta, D. K., & Schenkel, M. T. (2022). Crisis and arbitrage opportunities: The role of causation, effectuation and entrepreneurial learning. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(2), 236–272. <https://doi.org/10.1177/02662426211061679>
- Laskovaia, A., Marino, L., Shirokova, G., & Wales, W. (2019). Expect the unexpected: examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 456–475. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541593>
- Lee, Y., Kim, J., Mah, S., & Karr, A. (2023). Entrepreneurship in Times of Crisis: A Comprehensive Review with Future Directions. In *Entrepreneurship Research Journal* (Vol. 5994). <https://doi.org/10.1515/erj-2022-0366>
- Lerbinger, O. (2012). *The Crisis Manager*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203222133>
- Lima, E. de O. (2022). Entrepreneurship in non-Schumpeterian (or alternative) ways: Effectuation and Bricolage to overcome crises. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2344>
- Lima, E. de O., & Lopes, R. M. A. (2019). Efetuação, bricolagem e empreendedorismo de estilo de vida esportivo. *XLIII Encontro Ad ANPAD - EnANPAD*. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract>
- Mahn, D., Lecuna, A., Chavez, G., & Barros, S. (2022). Drivers of growth expectations in Latin American rural contexts. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2021-0388>
- Mayboroda, A., Krupets, Y., & Epanova, Y. (2023). “LEVANTAR DO FUNDO E IR MAIS LONGE”: ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAR A CRISE DOS EMPREENDEDORES ARTESANAIS DE SÃO PETERSBURGO. *The Journal of Social Policy Studies*, 21(1), 45–60. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2023-21-1-45-60>
- Michaelis, T. L., Carr, J. C., Scheaf, D. J., & Pollack, J. M. (2020). The frugal entrepreneur: A self-regulatory perspective of resourceful entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 35(4), 105969. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105969>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage publications.
- Monllor, J., Pavez, I., & Pareti, S. (2020). Understanding informal volunteer behavior for fast and resilient disaster recovery: an application of entrepreneurial effectuation theory. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 29(4), 575–589. <https://doi.org/10.1108/DPM-05-2019-0151>
- Nassif, V. M. J., Rossetto, D. E., & Inácio Júnior, E. (2020). Respostas Empreendedoras de Enfrentamento a Eventos Catastróficos e Situações de Crise. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 1. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.2010>
- Nedeljković, M., & Čikić, J. (2021). My job is to enjoy! – The serbian experience of lifestyle entrepreneurship. *TEME*, 407. <https://doi.org/10.22190/TEME200620024N>
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54(3), 721–750. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Notzke, C. (2019). Equestrian tourism: Animal agency observed. *Current Issues in Tourism*, 22(8), 948–966. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1349081>
- Pacho, F. T., & Mushi, H. (2020). The effect of effectuation set of means on new venture performance: flexibility principle as a mediating factor. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2020-0023>
- Pearson, C. M., & Clair, J. a. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Peters, M., Frehse, J., & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: a conceptual study of the tourism industry. *PASOS - Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(3), 393–405.
- Quarantelli, E. L. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373–385. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00043.x>
- Radziwon, A., Bogers, M. L. A. M., Chesbrough, H., & Minssen, T. (2022). Ecosystem effectuation: creating new value through open innovation during a pandemic. *R and D Management*, 52(2), 376–390. <https://doi.org/10.1111/radm.12512>
- Rashid, S., & Ratten, V. (2021). Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2020-0110>
- Read, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Knowing What to Do and Doing What You Know. *The Journal of Private Equity*, 9(1), 45–62. <https://doi.org/10.3905/jpe.2005.605370>

- Ribeiro, A. T. V. B., & Krakauer, P. V. de C. (2016). Empreendedorismo por estilo de vida: Estudo exploratório sobre fatores motivacionais, características e gestão. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 112–131. <https://doi.org/10.7769/gesec.v7i1.439>
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation - Elements of Entrepreneurial Expertise*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848440197>
- Sarasvathy, S. D., & Kotha, D. (2001). Managing knightian uncertainty in the new economy. *E-Commerce and Entrepreneurship*, 1, 31–62.
- Sarasvathy, S., Kumar, K., York, J. G., & Bhagavatula, S. (2013). *An Effectual Approach to International Entrepreneurship: Overlaps, Challenges, and Provocative Possibilities*. <https://doi.org/10.1111/etap.12088>
- 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*, 14(3), 470–500. <https://doi.org/10.1002/sej.1353>
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding industrial crisis. *Journal of Management Studies*, 25(4), 285–303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>
- Sigurðardóttir, I. (2018). Wellness and equestrian tourism – new kind of adventure? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(4), 377–392. <https://doi.org/10.1080/15022250.2018.1522718>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Svabova, L., Kramarova, K., & Chabadova, D. (2022). Impact of the COVID-19 Pandemic on the Business Environment in Slovakia. *Economies*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/economies10100244>
- Tenor, C. (2019). Logic of an Effectuating Hyperlocal: Entrepreneurial processes and passions of online news start-ups. *Nordicom Review*, 40(S2), 129–145. <https://doi.org/10.2478/nor-2019-0031>
- Wallis, L., Walmsley, A., Beaumont, E., & Sutton, C. (2020). ‘Just want to surf, make boards and party’: how do we identify lifestyle entrepreneurs within the lifestyle sports industry? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(3), 917–934. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00653-2>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (3rd ed.). Bookman.