

## **RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA E EFFECTUATION: UM ESTUDO DE CASO**

### *ENTREPRENEURIAL RESILIENCE AND EFFECTUATION: A CASE STUDY*

**GIULINE AGNES PIAULINO**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**ÁLVARO CÉSAR DA SILVA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

**EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA**

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

#### **Comunicação:**

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

#### **Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecimento ao Fundo de Apoio à Pesquisa - FAP / UNINOVE e à CAPES.

## **RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA E EFFECTUATION: UM ESTUDO DE CASO**

### **Objetivo do estudo**

Analisar como a resiliência empreendedora e os princípios da effectuation influenciaram a adaptação de um microempreendedor do setor de entregas rápidas diante de uma crise pessoal, resultando na criação de um novo modelo de negócio baseado na intermediação de fretes.

### **Relevância/originalidade**

Integra dois construtos pouco explorados de forma conjunta, oferecendo evidências empíricas em contexto de alta informalidade e recursos limitados, contribuindo para preencher lacuna na literatura sobre adaptação empreendedora em setores com baixa estruturação institucional.

### **Metodologia/abordagem**

Abordagem qualitativa por meio de estudo de caso único, utilizando entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo, com triangulação entre dados primários e secundários para compreender processos adaptativos e tomada de decisão sob condições de incerteza.

### **Principais resultados**

Identificou-se que a combinação de resiliência empreendedora e effectuation viabilizou a continuidade e expansão do negócio, aumento de receita, fortalecimento de relações com clientes e parceiros, e reorganização estrutural com uso intensivo de redes de confiança e recursos disponíveis.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Demonstra como a resiliência pode servir de base para a aplicação prática dos princípios efetuais, ampliando o debate sobre adaptação empreendedora em contextos informais e sugerindo novas perspectivas para integração teórica entre capacidades dinâmicas e lógicas decisórias flexíveis.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Oferece orientações práticas para microempreendedores, destacando estratégias de baixo custo e colaborativas para transformar crises em oportunidades, especialmente relevantes para setores dependentes de força física e com recursos escassos, como o de entregas rápidas.

**Palavras-chave:** Resiliência empreendedora, Effectuation, Micro e pequenas empresas, Adaptação

## *ENTREPRENEURIAL RESILIENCE AND EFFECTUATION: A CASE STUDY*

### **Study purpose**

To analyze how entrepreneurial resilience and effectuation principles influenced the adaptation of a micro-entrepreneur in the express delivery sector facing a personal crisis, resulting in the creation of a new business model based on freight intermediation.

### **Relevance / originality**

Integrates two constructs rarely explored together, providing empirical evidence in a context of high informality and limited resources, contributing to bridging a gap in the literature on entrepreneurial adaptation in low institutional structure sectors.

### **Methodology / approach**

Qualitative approach through a single case study, using semi-structured interviews and content analysis, with triangulation between primary and secondary data to understand adaptive processes and decision-making under uncertainty.

### **Main results**

The combination of entrepreneurial resilience and effectuation enabled business continuity and expansion, increased revenue, strengthened relationships with clients and partners, and structural reorganization through intensive use of trust networks and available resources.

### **Theoretical / methodological contributions**

Demonstrates how resilience can serve as a foundation for the practical application of effectuation principles, expanding the debate on entrepreneurial adaptation in informal contexts and suggesting new perspectives for integrating dynamic capabilities with flexible decision-making logics.

### **Social / management contributions**

Provides practical guidance for micro-entrepreneurs, highlighting low-cost and collaborative strategies to turn crises into opportunities, especially relevant for sectors dependent on physical labor and scarce resources, such as express delivery services.

**Keywords:** Entrepreneurial resilience, Effectuation, Micro and small enterprises, Adaptation

## **RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA E *EFFECTUATION*: UM ESTUDO DE CASO** **ENTREPRENEURIAL RESILIENCE AND EFFECTUATION: A CASE STUDY**

### **1 INTRODUÇÃO**

Empreendedores frequentemente enfrentam eventos inesperados, como crises econômicas, mudanças de mercado e problemas de saúde, que provocam rupturas nas operações e exigem respostas rápidas para garantir a continuidade dos negócios (Corner et al., 2017; Hwang, 2024). No setor de entregas rápidas caracterizado pela informalidade e pela dependência da capacidade física do empreendedor essas contingências podem ameaçar não apenas a renda, mas também a própria subsistência (Carvalho et al., 2018; Oliveira et al., 2021). A relevância desse segmento, que sustenta a mobilidade de mercadorias em centros urbanos, torna importante compreender como esses trabalhadores se adaptam a condições adversas.

A literatura reconhece a resiliência empreendedora como competência essencial para lidar com incertezas e transformar crises em oportunidades. Essa capacidade é definida como a habilidade de se adaptar, responder e, em alguns casos, prosperar diante de adversidades, fracassos ou estresse (Corner et al., 2017; Halonen & Virkkala, 2023). Estudos mostram que a resiliência é um processo dinâmico, sustentado por aprendizagem contínua, reorganização de recursos e formulação de novas estratégias (Foster & Ducheck, 2017; Portuguese Castro & Gómez Zermeño, 2020).

Complementarmente, a teoria da *effectuation*, proposta por Sarasvathy (2001), descreve como empreendedores tomam decisões sob incerteza com base nos recursos que possuem “quem são, o que sabem e quem conhecem” em vez de seguirem metas pré-definidas. Essa lógica prioriza a ação adaptativa, a experimentação e a co-criação de oportunidades, características que podem potencializar a resiliência em contextos de forte restrição de recursos.

Apesar do crescente interesse acadêmico sobre resiliência empreendedora e *effectuation*, persiste a necessidade de investigar como elas se manifestam de forma integrada em crises de natureza pessoal, especialmente em setores de baixa formalização como o de entregas rápidas. Tal investigação é relevante para ampliar a compreensão teórica do fenômeno e para oferecer subsídios práticos a empreendedores que operam em condições de vulnerabilidade e limitação de recursos.

Diante desse cenário, este estudo busca responder às seguintes perguntas: (i) Como um empreendedor individual do setor de entregas rápidas adaptou seu modelo de negócio frente a uma crise pessoal? (ii) Quais elementos da resiliência empreendedora e da lógica efetual emergiram nesse processo? Tendo como objetivo geral compreender como esses princípios influenciaram a adaptação do modelo de negócio de um empreendedor individual diante de uma crise pessoal e por objetivos específicos explicar a crise enfrentada e a solução encontrada.

A principal contribuição teórica reside na articulação entre resiliência e *effectuation* para explicar processos de adaptação empreendedora em condições de vulnerabilidade. No campo prático, o estudo oferece norte para a reconfiguração de modelos de negócio diante de crises pessoais em setores semelhantes. O método adotado foi um estudo de caso único (Yin,

2015), adequado para examinar fenômenos contemporâneos em profundidade, preservando o contexto real. O artigo está estruturado em cinco seções: introdução, referencial teórico, metodologia, análise de resultados e discussão e conclusões.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda a resiliência empreendedora e a *effectuation*, que combinadas podem orientar as decisões empreendedoras em situações de incerteza.

### Resiliência Empreendedora

A resiliência empreendedora tem sido amplamente reconhecida como um fator crítico para a sobrevivência e o crescimento dos negócios, especialmente em contextos de crise (Portuguez Castro & Gómez Zermeno, 2020; Hwang, 2024). Trata-se da capacidade do empreendedor de manter um funcionamento emocional e psicológico estável mesmo diante de adversidades, como fracassos, perdas significativas ou limitações pessoais (Corner et al., 2017). Essa resiliência vai além da simples resistência passiva: ela envolve atitudes proativas, aprendizagem contínua e a habilidade de transformar obstáculos em oportunidades (Ayala & Manzano, 2014; Halonen & Virkkala, 2023).

A literatura destaca que a resiliência empreendedora deve ser compreendida como um processo dinâmico, influenciado por fatores intra e interpessoais, tais como autoestima, rede de apoio, capacidade adaptativa e criatividade (Halonen & Virkkala, 2023; Hwang, 2024). Esse aspecto é ainda mais relevante no contexto das micro e pequenas empresas, em que os empreendedores costumam acumular múltiplas funções e enfrentar recursos limitados.

A pandemia da COVID-19, enquanto crise global, forneceu um contexto propício para analisar como a resiliência empreendedora se manifesta em situações extremas. Diversos estudos ilustram estratégias de enfrentamento utilizadas por empreendedores:

- Corner et al. (2017) demonstraram que empreendedores que vivenciaram o fracasso de seus negócios relataram manutenção do funcionamento psicológico estável após a falência. Os autores contestam a ideia de que o fracasso gera necessariamente desestabilização emocional, propondo que a resiliência pode se manifestar por meio de estabilidade emocional sustentada por microprocessos de enfrentamento e reconstrução de significado.
- Hwang (2024) analisou a reação de empreendedores à pandemia por meio de estratégias como reestruturação de custos, digitalização, diversificação de produtos e captação de financiamento externo. O autor destacou a resiliência emocional como um elemento central para a tomada de decisões sob pressão.
- Torkkeli e Loane (2022), ao investigarem pequenas e médias empresas finlandesas, evidenciaram como a resiliência empreendedora impulsionou adaptações nos modelos de negócios. As estratégias incluíram digitalização, colaborações estratégicas e novos modelos de receita, permitindo crescimento sustentável mesmo em um ambiente global de incerteza.

Nesse cenário, a resiliência empreendedora revelou-se essencial não apenas para a continuidade das operações, mas também para a inovação e o crescimento sustentável. Segundo

Castro & Zermeño (2020), essa competência é composta por elementos individuais e organizacionais, incluindo:

- Atitude diante da crise;
- Características do empreendedor (autoeficácia, locus de controle, proatividade);
- Capital social e humano; e
- Gestão estratégica adaptativa.

Complementarmente, Halonen e Virkkala (2023) propõem uma estrutura analítica composta por três domínios interdependentes:

- Resiliência como processo (aprendizado ao longo do tempo);
- Resiliência como capacidade individual; e
- Resiliência fundamentada nos recursos disponíveis.

Essa abordagem reforça a compreensão de que a resiliência não é um traço fixo de personalidade, mas um conjunto de competências que podem ser desenvolvidas com base em experiências anteriores e fortalecidas por meio de intervenções internas e externas (Forster & Duchek, 2017; Luthans et al., 2006).

A resiliência empreendedora não apenas sustenta a continuidade dos negócios em tempos de crise, mas também favorece a adoção de abordagens mais flexíveis e orientadas à ação, como a *effectuation*. Ao lidarem com incertezas, empreendedores resilientes tendem a mobilizar os recursos que já possuem, construir alianças com quem está disponível e reformular objetivos a partir do que é possível princípios centrais da lógica efetual (Sarasvathy, 2001). Assim, a resiliência funciona como um alicerce para o agir empreendedor em contextos de instabilidade, permitindo que o indivíduo transforme restrições em possibilidades e enfrente o caos. O encontro entre resiliência empreendedora e *effectuation* é um caminho fértil para compreender como empreendedores sobrevivem, se reinventam e até prosperam diante de cenários adversos.

### ***Effectuation***

A teoria da *effectuation* é uma abordagem de ação empreendedora desenvolvida por Sarasvathy (2001). Para esta autora, enquanto o modo tradicional de empreender, a causação, parte de objetivos predefinidos para organizar quais meios buscar e como usá-los para que os objetivos sejam realizados, a *effectuation* orienta o empreendedor a construir o futuro a partir dos meios disponíveis (com os objetivos sendo definidos a partir do que os meios permitem fazer), enfatizando flexibilidade e adaptação em ambientes marcados pela incerteza (Sarasvathy & Dew, 2005; Chandler et al., 2011).

Segundo Sarasvathy (2008), a *effectuation* baseia-se em cinco princípios fundamentais que estruturam o processo decisório do empreendedor:

- *Bird-in-Hand* (pássaro na mão / 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 contatos (quem conhecem);
- *Affordable Loss* (perda barata ou aceitável): 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* (limonada - aproveitar problemas): os empreendedores exploram problemas, às vezes vindos com surpresas, como oportunidades para desenvolver novos caminhos e soluções; e
- *Pilot-in-the-Plane* (piloto no avião – estar no controle): Empreendedores acreditam que o futuro é passível de ser moldado por suas ações em vez de ser um desdobramento passivo de eventos.

Esses princípios orientam práticas empreendedoras que frequentemente se manifestam em contextos de alta incerteza, como situações de crise.

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 pode levar à dispersão do negócio, sobretudo em ambientes onde 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).

Essas críticas ressaltam a necessidade de investigações que examinem como empreendedores conciliam flexibilidade e foco em seus processos de decisão. Apesar dessas restrições, a *effectuation* tem sido amplamente aplicada em pesquisas sobre modelos de negócios e adaptação a crises. Estudos de de Villiers Scheepers et al. (2024) mostram que, diante de cenários de crise, empreendedores australianos redefiniram seus modelos de negócios combinando o uso dos recursos disponíveis com a construção de parcerias colaborativas e experimentações de baixo custo.

A combinação entre resiliência e *effectuation* permite ao empreendedor não apenas resistir às adversidades, mas também transformá-las em plataformas de inovação e crescimento o que será ilustrado no caso analisado neste artigo.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo é de natureza qualitativa, com caráter descritivo-explicativo, utilizando o método de estudo de caso único (Yin, 2015), adequado para compreender fenômenos contemporâneos em profundidade, preservando o contexto real. A unidade de análise é a empresa Guimove e seu fundador Juscelino Guilherme, que passaram por um processo adaptativo após uma crise pessoal.

A escolha do caso ocorreu por amostragem intencional (Patton, 2015), considerando a relevância do fenômeno para a questão de pesquisa. Os dados foram coletados por meio de: (i) entrevista semiestruturada com o empreendedor; (ii) análise de registros de comunicação via WhatsApp; (iii) observações não participantes; e (iv) dados secundários, incluindo anotações reflexivas e documentos fiscais. Essa combinação permitiu triangulação de múltiplas fontes, reforçando a validade interna (Heale & Twycross, 2017).

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), com codificação temática orientada pelos princípios da *effectuation* (Sarasvathy, 2001) e pelos elementos da resiliência empreendedora (Corner et al., 2017), além de categorias emergentes. Para garantir rigor, as interpretações foram constantemente confrontadas com as evidências empíricas e o referencial teórico.

A pesquisa atendeu aos princípios éticos, assegurando consentimento informado, anonimato e armazenamento seguro dos dados. Todas as etapas seguiram as orientações

metodológicas de Yin (2015) e Stake (2006), compreendendo planejamento, desenho da pesquisa, coleta, análise, interpretação e relato dos resultados.

O estudo de caso foi estruturado em seis fases: planejamento, desenho da pesquisa, coleta de dados, análise dos dados, interpretação e construção de inferências e relato e disseminação dos resultados (Yin, 2005, Yin, 2015; Stake, 2006 ;Heale & Twycross, 2018).

### **Planejamento**

O presente estudo adota como unidade de análise a empresa Guimove e seu fundador Juscelino Guilherme, cuja trajetória evidencia um processo adaptativo após uma crise pessoal (agravamento de uma condição de saúde). O caso busca compreender como empreendedores individuais do setor de entregas rápidas respondem a eventos críticos, mantendo a viabilidade do negócio e alcançando crescimento.

As perguntas que orientaram a pesquisa foram:

- Como um empreendedor individual do setor de entregas rápidas adapta seu modelo de negócio diante de uma crise pessoal?
- Quais elementos da resiliência empreendedora e da lógica efetual emergem nesse processo adaptativo?

O estudo é classificado como caso único, de caráter descritivo-explicativo, conforme Yin (2015), por se concentrar na compreensão profunda de um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto real, sem controle das variáveis, buscando descrever as características e explicar as relações entre as dimensões investigadas.

A revisão de literatura fundamentou-se nos conceitos de *effectuation* (Sarasvathy, 2001; Sarasvathy & Dew, 2005) e resiliência empreendedora (Corner et al., 2017; Halonen, 2023), bem como nos pressupostos metodológicos para estudo de caso qualitativo (Yin, 2015; Stake, 2006; Heale & Twycross, 2018).

Do ponto de vista ético, a pesquisa foi conduzida com consentimento do participante, preservando sua identidade quanto aos dados sensíveis, e todos os procedimentos respeitaram as diretrizes para estudos qualitativos.

### **Desenho da pesquisa e coleta de dados**

A pesquisa foi estruturada para permitir a coleta e análise de dados qualitativos de forma sistemática e consistente com o objetivo proposto. Os principais procedimentos foram:

- Métodos de coleta: realização de uma entrevista semiestruturada com o empreendedor, análise de registros de comunicação via WhatsApp, observações não participantes e coleta de dados secundários (informações sobre faturamento e dinâmica do negócio).
- Protocolo do estudo de caso: roteiro de entrevista baseado nos construtos teóricos permitindo explorar tanto a narrativa da adaptação quanto os mecanismos subjacentes às decisões.
- Seleção do participante: o fundador da Guimove foi escolhido por ter vivenciado o fenômeno investigado, caracterizando amostragem intencional por conveniência (Patton, 2015).
- Triangulação de dados: realizada mediante a integração de múltiplas fontes (entrevista, registros de Whats App, declarações fiscais oficiais da Guimove e anotações reflexivas), reforçando a validade interna (Heale & Twycross, 2018).



- Cronograma: as etapas compreenderam aproximação com o participante, coleta dos dados, organização e análise das informações qualitativas.

A coleta de dados envolveu uma entrevista semiestruturada com duração aproximada de 90 minutos realizada via Whatsapp. As perguntas abordaram a trajetória do empreendedor, as mudanças realizadas após a crise, as redes de relacionamento e as estratégias empregadas para sustentar o negócio.

Complementarmente, foram analisadas interações via WhatsApp com clientes e parceiros, que constituem o principal canal de comunicação da Guimove. Também foram consultadas anotações da pesquisadora elaboradas durante o acompanhamento do caso, assim como registros informais fornecidos pelo empreendedor, relacionados à organização das corridas e faturamento e declarações fiscais da Guimove fornecidas pela assessoria contábil que o atendia.

Essas múltiplas fontes permitiram construir uma descrição detalhada do fenômeno, em consonância com a orientação metodológica de Yin (2015), garantindo maior robustez e confiabilidade à análise.

### **Análise de dados**

Os dados foram submetidos a uma análise de conteúdo (Bardin, 2011), com codificação temática orientada por categorias teóricas e emergentes. A análise ocorreu em duas etapas:

- Intra-caso: interpretação aprofundada da narrativa do empreendedor, identificando episódios críticos, adaptações e padrões de comportamento.
- Codificação temática: aplicação de categorias vinculadas à lógica efetual (princípios *bird in hand*, *affordable loss*, *crazy quilt*) e à resiliência empreendedora (capacidade adaptativa, aprendizagem e crescimento pós-crise).

Para assegurar rigor, as interpretações foram continuamente confrontadas com as evidências empíricas e com o referencial teórico, promovendo triangulação entre as fontes de dados e as lentes analíticas.

### **Estudo de caso**

Nesse tópico serão apresentadas as características da unidade de análise deste estudo, a empresa Guimove e o empreendedor Juscelino Guilherme e será descrito como ocorreu a adaptação que caracterizou a resiliência empreendedora e modo de agir efetual.

### **Características da organização**

A Guimove é uma empresa privada, iniciada em 2022 pelo então motoboy Juscelino Guilherme. À época da pesquisa, enquadrava-se como uma microempresa com sede localizada em São Paulo, SP, e atendimento oferecido em São Paulo, Capital e regiões metropolitanas por meio da dinâmica de atendimento pelo aplicativo Whats App. Atualmente, a empresa conta

com Juscelino Guilherme e um funcionário, e especializou-se na prestação de serviços de intermediação de corridas rápidas para outras empresas, sendo identificada neste relato como Guimove.

A Guimove oferece uma gama de serviços que vai desde entregas rápidas de motocicleta até serviços simples de protocolo de documentos em repartições públicas com motoboys. Atenta às exigências de seu público, que demanda corridas emergenciais e muita atenção ao trabalho executado, a Guimove segue aumentando seu número de clientes, faturamento e número de motoboys parceiros ano após ano. Juscelino Guilherme hoje tem condições de investir seu dinheiro, o que antes não era possível e transformou um de seus quartos em casa num bonito escritório para trabalhar de um modo mais organizado.

Juscelino Guilherme começou a trabalhar como motoboy em 2013 fazendo extras após seu turno como empregado formal em uma empresa que produzia fios de cobre. Depois disso, os extras se transformaram em trabalho de todo o expediente. Durante o ano de 2021, uma condição de nascença, a ambliopia se agravou e forçou Juscelino Guilherme a passar por uma cirurgia. Após a cirurgia a visão dele não foi mais a mesma, o desafiando a pensar em um novo modo de manter sua renda, seus clientes e não ficar sem trabalho.

Devido ao seu bom relacionamento com os colegas de profissão, Juscelino Guilherme fazia parte de vários grupos nos quais apareciam serviços esporádicos e daí teve a ideia de criar um próprio grupo de Whats App inserindo os colegas de mais confiança para fazerem parte. No início ele repassava as corridas que não conseguia fazer e já no final de 2022 montou um escritório em casa apenas para administrar os pedidos de corrida que recebia e repassar a outros colegas iniciando a Guimove.

### **Características dos clientes atendidos**

Os fatores mais valorizados por clientes na área de entregas rápidas são tempo de entrega, compensação por atrasos e preço. Consumidores estão dispostos a pagar mais por entregas rápidas ou de produtos grandes, e suas preferências variam conforme gênero, renda e educação (Tapia et al., 2024).

Os clientes atendidos pela Guimove são distintos entre si, podem ser grandes confecções de roupas no Centro de São Paulo até um idoso que tranca a esposa dentro de casa sem querer no extremo da Zona Sul de São Paulo. Diariamente, os clientes solicitam para a Guimove corridas diferentes sempre por meio do Whats App. O uso do Whats App facilita a comunicação e controle das corridas por Guilherme, que recebe as solicitações e administra o envio de devolutivas e protocolos por meio da mesma ferramenta.

O pagamento dos clientes à Guimove é realizado semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente após um fechamento realizado pelo próprio Juscelino Guilherme que cobra por meio de nota fiscal e conta para depósito, a periodicidade de pagamento é combinada entre o cliente e Juscelino Guilherme e não segue um padrão.

## **Rede de parcerias**

O mercado de motoboys tem crescido rapidamente, impulsionado pelo aumento do comércio eletrônico, mudanças nos hábitos de consumo e a necessidade de entregas rápidas em áreas urbanas. Esse setor é marcado por desafios logísticos, condições de trabalho intensas e questões de segurança, além de desempenhar papel fundamental na cadeia de distribuição de pequenas encomendas (Oliveira et al., 2021; Oliveira et al. 2024).

Juscelino Guilherme conhece os motoboys que compõe o time da Guimove de diversos modos, na igreja, por meio da indicação de clientes ou batendo papo na portaria de um prédio. Se ele sente confiança na pessoa, é fácil de trabalhar e ainda declara que sua maior alegria é poder ajudar os parceiros. Do outro lado, os motoboys declaram que Juscelino Guilherme caiu do céu.

Os motoboys recebem pelos seus serviços mensalmente e preferem desse modo. Juscelino Guilherme não tem nenhum tipo de contrato com eles e não exige nota fiscal. As transações são informais. A Guimove remunera os motoboys valores bem acima dos praticados por grandes aplicativos de entregas como Borzo, Uber, Ifood, Lalamove, entre outros.

Para cada serviço pedido, Juscelino Guilherme aciona a rede de prestadores e quem estiver disponível ou mais perto aceita a corrida. Ao realizar a entrega ou o serviço, o motoboy bate uma foto como protocolo e compartilha com Juscelino Guilherme.

Como resultado do bom tratamento com os parceiros, remuneração maior do que a oferecida por aplicativos de corridas, e organização nos pagamentos aos motoboys, Juscelino Guilherme sempre tem novos colegas de profissão chegando para agregar ao negócio.

## **A adaptação da Guimove**

A Guimove faz parte do ecossistema de serviços de entrega sob demanda que é um mercado de três lados permitindo interações entre clientes e fornecedores com a ajuda de motoristas/entregadores. Clientes e fornecedores podem pagar uma taxa para ter acesso ao serviço, e os motoristas/entregadores recebem uma remuneração por fornecerem seu serviço de entrega.

Quando trabalhava apenas sozinho como motoboy, Juscelino Guilherme chegava a uma renda de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) mês. Após estabelecer as atividades da Guimove, Juscelino Guilherme passou a receber comissão pelas corridas intermediadas entre clientes e motoboys que fazem parte da rede e aumentou seu faturamento para R\$ 16.000,00 (dezesseis mil reais) mês.

O sucesso nesse setor não é para todos. Para se destacar, uma empresa precisa investir em recursos humanos e em padrões de trabalho de alta qualidade. Somente assim será possível conquistar a confiança dos consumidores e garantir o melhor acesso ao mercado (Puteri & Sutini, 2024). Juscelino conta com 11 clientes fixos para os quais trabalha sob contrato e o restante aparece de forma variável com o passar dos dias e com esse crescimento Juscelino Guilherme convidou um dos motoboys que mais gostava e confiava para trabalhar com ele, Vinícius. O volume de corridas aumentou tanto que a Guimove precisava de mais alguém no escritório para realizar o contato com os motoboys e clientes e organizar as corridas e na visão de Juscelino Guilherme, não havia alguém melhor do que Vinícius que já estava adaptado a rotina na rua e ao contato com os colegas e clientes.

Motoboys enfrentam desafios significativos relacionados à segurança, saúde, condições de trabalho e pressão por produtividade. O risco de acidentes de trânsito, sobrecarga física e

estresse são os principais obstáculos enfrentados por esses profissionais (Carvalho et al., 2018; Ibrahim et al., 2021; Kamala et al., 2025; Kaya et al., 2022; Shin et al., 2018). Em breve, Juscelino Guilherme precisará passar por outro procedimento cirúrgico devido a ambliopia e sente-se seguro de ficar afastado por alguns dias pois a empresa está em boas mãos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Esta seção apresenta os principais achados do estudo, estruturados em duas categorias analíticas: (i) resiliência empreendedora e (ii) *effectuation*. A análise busca interpretar as evidências obtidas em campo em relação ao referencial teórico, destacando os mecanismos de modo de agir do empreendedor observados no caso.

### **Resiliência empreendedora**

A análise revela que Juscelino demonstrou forte capacidade adaptativa diante da crise de saúde. Entre as evidências levantadas estão estratégias como reorganização do modelo de negócio e mobilização de redes de apoio: *"Após a cirurgia, comecei a repassar as corridas que não conseguia fazer para os colegas de confiança"* (Juscelino, entrevista).

### ***Effectuation***

O processo adaptativo da Guimove evidenciou práticas efetuais. O princípio *Bird-in-Hand* manifesta-se no uso de recursos disponíveis rede de contatos, conhecimento do setor e espaço doméstico para montar o escritório: *"Transformei um quarto da minha casa em escritório para organizar as corridas"* (Juscelino, entrevista). Também se identificou a lógica de *Affordable Loss*, com o empreendedor aceitando riscos calculados ao priorizar a manutenção da rede de clientes, mesmo com margens reduzidas: *"Eu não conseguia ficar com toda a comissão no início, mas preferi garantir a relação com os motoboys"* (Juscelino).

O conjunto dessas ações resultou na criação da Guimove, permitindo a transição de um trabalho individual para um modelo de intermediação, ampliando o alcance do negócio e o faturamento, e fortalecendo as relações com clientes e parceiros. O Quadro 1 apresenta uma síntese comparativa entre o estado inicial do negócio e o modelo adotado após a adaptação, evidenciando as mudanças estruturais e operacionais.

## Quadro 1 – Comparação entre o modelo de negócio antes e depois da adaptação da Guimove.

Aspecto	Antes da adaptação (motoboy individual)	Depois da adaptação (Guimove)
Estrutura operacional	Atuação individual nas entregas	Modelo de intermediação de corridas
Local de trabalho	Rua e clientes diretos	Escritório em casa + gestão via WhatsApp
Rede de parceiros	Contatos informais esporádicos	Rede fixa de motoboys de confiança
Volume de clientes	Atendia demanda variável	11 clientes fixos + demandas ocasionais
Faturamento médio mensal	R\$ 5.000,00	R\$ 16.000,00
Risco de interrupção por saúde	Alto (dependência da entrega física)	Reduzido (gestão à distância)

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, 2025.

A comparação entre o modelo inicial e o modelo pós-adaptação evidencia não apenas a mudança estrutural da operação, mas também a aplicação prática dos princípios da *effectuation* e da resiliência empreendedora. No estado inicial, a dependência exclusiva da força física do empreendedor configurava um cenário de alta vulnerabilidade, enquanto o modelo adaptado revela diversificação de funções, ampliação da rede de contatos e uso otimizado de recursos já disponíveis. Essa transição confirma a importância do *Bird-in-Hand* na utilização de meios acessíveis e do *Affordable Loss* na aceitação de riscos calculados para preservar relacionamentos-chave, conforme descrito por Sarasvathy (2001). Além disso, reforça a evidência de que, em contextos de informalidade e recursos limitados, a mobilização de capital social e a flexibilidade operacional são elementos centrais para transformar crises em oportunidades sustentáveis.

A conduta de Juscelino corrobora a definição de resiliência empreendedora como a habilidade de responder e crescer em contextos adversos (Corner et al., 2017; Halonen & Virkkala, 2023). A mobilização de redes de confiança reforça os achados de Torkkeli e Loane (2022), que destacam o capital social como elemento essencial para a sustentação da resiliência, especialmente em contextos nos quais recursos financeiros e tecnológicos são limitados. No entanto, diferentemente de estudos conduzidos em economias mais formalizadas, como o de Torkkeli e Loane (2022) com PMEs finlandesas, a rede de Juscelino opera de forma totalmente informal, sem contratos ou obrigações formais. Essa característica introduz tanto flexibilidade que permite respostas rápidas a demandas quanto riscos jurídicos e trabalhistas. Essa combinação sugere que, em contextos informais, a resiliência pode estar mais ancorada em relações de confiança pessoal do que em estruturas institucionais.

Além disso, o caso confirma a importância de mecanismos de aprendizagem e transformação de limitações em oportunidades um dos pilares do crescimento pós-crise (Duchek, 2017). Juscelino não apenas preservou seus clientes, mas expandiu a carteira,



explorando um modelo de intermediação que, embora simples, alterou significativamente sua posição na cadeia de valor. Essa mudança estrutural ecoa a visão de Hwang (2024) sobre a diversificação como ferramenta de resiliência, mas com a particularidade de ter ocorrido sem investimentos expressivos em infraestrutura ou marketing. Isso evidencia a viabilidade de soluções de baixo custo para microempreendedores, especialmente em mercados onde a escalabilidade não depende de altos aportes financeiros, mas de organização e rede de contatos.

A aplicação prática dos princípios da *effectuation* (Sarasvathy, 2001) manifesta-se de diferentes formas:

- *Bird-in-Hand*: uso intensivo dos meios disponíveis (rede de contatos, experiência no setor, espaço doméstico), convergindo com estudos de de Villiers Scheepers et al. (2024), mas aqui adaptado a um ambiente de alta informalidade e baixa digitalização.
- *Affordable Loss*: aceitação de perdas aceitáveis para manter relacionamentos e assegurar operação, priorizando a sustentabilidade relacional e não apenas a margem financeira.
- *Crazy Quilt*: formação de parcerias colaborativas, ainda que de forma implícita, com motoboys de confiança, criando um ecossistema de serviços que não depende de plataformas corporativas.

Entretanto, a experiência de Juscelino também sugere nuances pouco exploradas na literatura: a coexistência de elementos de *effectuation* e *causation*. Embora o empreendedor tenha partido dos recursos disponíveis e adotado experimentação incremental, manteve objetivos claros, como assegurar um faturamento mínimo e preservar sua base de clientes. Essa abordagem híbrida indica que, em contextos de vulnerabilidade, a pura aplicação da lógica efetual é rara, cedendo espaço a combinações adaptativas que maximizam segurança e previsibilidade.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa integra dois construtos que, embora consolidados individualmente, ainda são pouco explorados de forma conjunta. No campo prático, evidencia que estratégias simples como mobilização de redes, uso de ferramentas digitais acessíveis (WhatsApp) e experimentação com modelos de intermediação podem transformar crises em oportunidades, sobretudo para micro e pequenas empresas em setores informais. Ao mesmo tempo, alerta para a importância de avaliar riscos relacionados à informalidade, especialmente em relação à proteção jurídica e à dependência de vínculos pessoais.

Entre as limitações, destaca-se a abordagem de caso único, que restringe a generalização estatística, embora possibilite generalização analítica (Yin, 2015). A dependência de dados autorrelatados pode implicar vieses de memória e interpretação. Para pesquisas futuras, sugerem-se estudos comparativos em diferentes setores e regiões, bem como investigações sobre modelos híbridos entre *effectuation* e *causation*, explorando como arranjos inicialmente informais podem evoluir para estruturas mais formalizadas sem perda de agilidade e adaptabilidade.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo analisou o processo de adaptação empreendedora de um motoboy que, diante de uma limitação física permanente, adaptou seu modelo de negócio para atuar como intermediador de entregas. Os resultados demonstraram que a integração entre resiliência empreendedora e os princípios da *effectuation* foi determinante para a continuidade e o crescimento do empreendimento, mesmo em um contexto marcado por vulnerabilidade e recursos limitados.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao articular dois construtos pouco explorados em conjunto, evidenciando como a resiliência entendida como capacidade dinâmica de adaptação, aprendizagem e reorganização de recursos serve de base para a aplicação prática da *effectuation* em decisões empreendedoras. O caso analisado reforça que, em situações de incerteza, a sobrevivência e o crescimento podem depender mais da mobilização criativa dos meios disponíveis, da formação de parcerias estratégicas e da aceitação de perdas calculadas do que de planos rigidamente definidos.

Sob a ótica prática, o estudo oferece um modelo viável para empreendedores de micro e pequenas empresas, especialmente em setores informais e dependentes da força física, mostrando que estratégias simples como a construção de redes colaborativas, o uso de ferramentas digitais acessíveis e a experimentação com novos formatos de operação podem transformar crises em oportunidades de expansão.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a abordagem de caso único e a dependência de dados autorrelatados, o que restringe a generalização estatística. No entanto, em consonância com a lógica da generalização analítica, os achados podem subsidiar reflexões e ações em contextos semelhantes. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos comparativos em diferentes setores e regiões, bem como a combinação de métodos qualitativos e quantitativos, a fim de ampliar a compreensão sobre como a interação entre resiliência empreendedora e *effectuation* influencia a performance empresarial diante de crises pessoais e contextuais.

## REFERENCIAS

- Ayala, J.-C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur: Influence on the success of the business—A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126–135. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Carvalho, L., de Souza Moraes, G., & Mendes, D. (2018). Riscos do trabalho dos motociclistas profissionais: Estratégias de prevenção e regulação. *Revista Sustinere*, 5, 218–234. <https://doi.org/10.12957/sustinere.2017.30170>
- Castro, M., & Zermeño, M. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19—Resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/jee-07-2020-0246>
- 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>
- Corner, P., Singh, S., & Pavlovich, K. (2017). Entrepreneurial resilience and venture failure. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35, 687–708. <https://doi.org/10.1177/0266242616685604>
- 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>
- Förster, C., & Ducheck, S. (2017). What makes leaders resilient? An exploratory interview study. *Zeitschrift für Personalforschung*, 31, 281–306. <https://doi.org/10.1177/2397002217709400>
- Halonen, S. (2023). Entrepreneurial resilience in the micro and small business context—Systematic literature review. *American Journal of Management*. <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i4.6495>
- Halonen, S., & Virkkala, P. (2023). Entrepreneurial resilience in the micro and small business context—Systematic literature review. *American Journal of Management*, 23(4). <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i4.6495>
- Heale, R., & Twycross, A. (2017). What is a case study? *Evidence-Based Nursing*, 21, 7–8. <https://doi.org/10.1136/eb-2017-102845>
- Hwang, J. (2024). Entrepreneurial resilience in the face of crisis: A study of how entrepreneurs navigate economic uncertainty. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.24.2.3576>

- Luthans, F., Avey, J., Avolio, B., & Peterson, S. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41–67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- 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>
- Oliveira, L., de Oliveira, I., Nascimento, C., de Oliveira Lobo Cordeiro, C., Meira, L., Rabay, L., & da Silva, F. (2021). Identification of factors to improve the productivity and working conditions of motorcycle couriers in Belo Horizonte, Brazil. *Case Studies on Transport Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.09.003>
- Oliveira, L., de Oliveira Lobo Cordeiro, C., de Oliveira, I., & Andrade, M. (2024). Exploring the relationship between socioeconomic and delivery factors, traffic violations, and crashes involving motorcycle couriers. *Case Studies on Transport Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2023.101111>
- Patton, M. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Portuguez Castro, M., & Gomez Zermeño, M. (2021). Being an entrepreneur post-COVID-19—Resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13, 721–746. <https://doi.org/10.1108/jee-07-2020-0246>
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S., & Dew, N. (2005). Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 385–406. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2005.09.009>
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. The Guilford Press.
- Tapia, J., Fariña, P., Urbina, I., & Dujovne, D. (2024). Examining the retail delivery choice behavior in a technology-aware market. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 19, 1392–1410. <https://doi.org/10.3390/jtaer19020070>
- Torkkeli, L., & Loane, S. (2022). Resilient growth in international entrepreneurship. *Small Enterprise Research*, 29, 199–204. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2146173>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (5<sup>a</sup> ed.). Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage Publications.