

Editorial

Enfrentamento de crises no empreendedorismo e *effectuation*

Edmilson de Oliveira Lima^a  , João Paulo Moreira Silva^{bc}  , Rose Mary Almeida Lopes^d  ,
Julio Araújo Carneiro da Cunha^a  

^a Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, SP, Brasil

^b Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas), Belo Horizonte, MG, Brasil

^c Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil

^d Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE), São Paulo, SP, Brasil



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review


Histórico do Artigo

Disponível online: 27 de dez. de 2024


Classificação JEL: L26

Artigo ID: 2618

Editor Chefe¹ ou Adjunto²:

¹ Dr. Edmundo Inácio Júnior 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Associado Responsável:

Dr. Cristiano Morini 
Univ. Estadual de Campinas, UNICAMP

Editor Executivo¹ ou Assistente²:

² M. Eng. Patricia Trindade de Araújo

Revisão Ortográfica e Gramatical:

José Augusto Pereira da Silva

Como citar:

Lima, E. de O., Moreira Silva, J. P., Lopes, R. M. A., & Cunha, J. A. C. da. (2024). Enfrentamento de crises no empreendedorismo e *effectuation*. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(3). <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2618>

Item relacionado (hasTranslation):

<https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2621>



Artigo verificado por:



Autor de contato:

Edmilson de Oliveira Lima
edmilsonlima@gmail.com

Resumo

Objetivos: Este ensaio teórico explica como as crises ocorrem e são enfrentadas por empreendedores, inclusive com o uso da efetuação (*effectuation*). **Problema:** As crises são variadas em natureza, intensidade e duração, exercem pressão sobre as organizações e os empreendedores. Exigem respostas rápidas, engenhosas e adaptadas ao contexto de incertezas e de falta de recursos. Contudo, falta o esclarecimento de como ocorrem para os empreendedores e como estes enfrentam-nas. **Originalidade:** A partir de uma caracterização das crises e de sua diversidade, o estudo aprofunda a explicação do enfrentamento das crises no empreendedorismo e de como a efetuação é (ou não consegue ser) útil em tal enfrentamento, destacando-se os níveis micro e macro das crises e variações de respostas a elas. **Contribuições sociais/para gestão:** Além de novos resultados de pesquisa, o ensaio oferece uma agenda para futuras publicações promissoras em busca de soluções para grandes desafios da humanidade.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Crises. Enfrentamento de crises. *Effectuation*.

Coping with crises in entrepreneurship and effectuation

Abstract

Objectives: This theoretical essay examines the processes by which crises are experienced and managed by entrepreneurs, with a particular focus on the role of effectuation. **Problem:** The nature, intensity, and duration of crises vary, exerting pressure on organizations and entrepreneurs. In order to respond effectively, it is necessary to develop quick, ingenious solutions that are adapted to the context of uncertainty and lack of resources. However, there is a lack of clarity regarding the occurrence of crises for entrepreneurs and the strategies they employ to cope with them. **Originality:** The study, based on a characterization of crises and their diversity, delves more profoundly into the ways in which entrepreneurs cope with crises and the extent to which effectuation is (or fails to be) useful in such coping. It illuminates the micro and macro levels of crises and the nuances in responses to them. **Social/management contributions:** In addition to presenting new research results, the essay proposes a research agenda for prospective publications that seek to address humanity's grand challenges.

Keywords: Entrepreneurship. Crises. Coping with crises. Effectuation.

INTRODUÇÃO

O ser humano e o empreendedorismo vivem sob ameaças que se multiplicam, em parte causadas por eles próprios. O mundo é um espaço de crises em crescentes frequências, como se vê há anos (Eshghi & Larson, 2008), a afetar a humanidade e que os empreendedores, além de também serem afetados, devem ajudar a superar. São crises que incluem desde desastres, pandemias a até mesmo terrorismo e guerras (Bendell et al., 2020; Shepherd & Williams, 2020; Tanzi, 2022).

As crises são variadas. Acontecem, por exemplo, com desastres naturais incluindo enchentes, furacões, terremotos e tsunamis. Um terremoto com tsunamis provocou mais de 200 mil mortes de pessoas na Ásia no fim de 2004, afetando principalmente a Indonésia (Suppasri et al., 2015). Também ocorreram episódios dramáticos de pandemias, como os da gripe espanhola em 1918, da gripe H1N1 em 2009 e da Covid-19 em 2020 e 2021 (Sampath et al., 2021). Com as recorrentes falhas humanas, são crises que habitualmente são mais graves do que se esperariam, em especial devido à falta de adequadas prevenções e respostas, como registrado no caso das enchentes que afetaram o Estado do Rio Grande do Sul em 2024¹. Há também desastres provocados pelo próprio homem. Entre eles, há os desastres brasileiros com ruptura de barragem de mineração em Mariana, em 2015, e Brumadinho, em 2019 (Freitas & Silva, 2019), assim como a calamidade indiana ocorrida com o vazamento de gases da indústria *Union Carbide*, em Bopal, em 1984 (Pauchant & Mitroff, 1990).

Essas crises enquadram-se no conjunto dos grandes desafios da humanidade (*grand challenges*) que se busca resolver com esforços colaborativos, coordenados e viabilizados pela administração (George et al., 2016) e, em particular, pelo empreendedorismo (Ricciardi et al., 2021). Estudar como o empreendedorismo é afetado pelas crises e, principalmente, como ajuda a superá-las, contribui na solução desses desafios e na diminuição do sofrimento nas sociedades.

Para as organizações e o empreendedorismo, uma crise refere-se a um “evento pouco provável e de alto impacto que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizado por ambiguidade de causa, efeito e meios de solução, assim como por uma crença de que as decisões devem ser tomadas rapidamente” (Pearson & Clair, 1998, p. 60). Uma crise, como a provocada por um desastre, dá pouco tempo para resposta (Quarantelli, 1988), tem baixa probabilidade de acontecer, ainda que ameace severamente a existência das organizações e de seus *stakeholders* (Shrivastava et al., 1988). Com essas características, uma crise acirra as limitações de recursos para os empreendedores e suas organizações.

As crises enfrentadas por empreendedores manifestam-se em ao menos dois níveis. No nível macro, há problemas afligindo comunidades ou populações nas quais operam os empreendedores e seus *stakeholders*. No nível micro, as organizações dos empreendedores, tomadas individualmente, têm sua existência ameaçada ou já encerrada devido à crise. Há, contudo, empreendedores que prosperam pelo aumento de sua demanda e/ou importância com uma crise macro ou com uma crise micro de outras organizações. Um exemplo são as organizações ainda 100% operantes na crise e que faturam mais em desastres e pandemias, como hospitais privados atendendo os afetados. Já uma construtora poderia obter mais contratos após um desastre, mas perder muito em uma pandemia.

Vê-se aí que as consequências para um empreendimento variam segundo as características das crises, das organizações e dos setores destas, podendo ser positivas e negativas. Dentre as negativas, há restrição de tempo e recursos, limitando-se as possibilidades de solução, principalmente das que usam modos racionalizantes de pensar e agir (Lima, 2022). As formas de enfrentamento de crises micro e macro por empreendedores requerem estudos, particularmente as não racionalizantes e, assim, menos afetadas por imprevisibilidade e problemas difusos, como

é o caso da efetuação. Considerando os dois níveis, este editorial expõe variados tipos de crise e de resposta dos empreendedores. Foca principalmente na efetuação (ou *effectuation* – Sarasvathy, 2001) como forma de engenhosidade que permite fazer muito com pouco (*resourcefulness*, característica também da bricolagem e do *bootstrapping* – Michaelis et al., 2020).

O estudo da efetuação nas crises tem sido aprofundado por seu atrativo e importante poder de resposta diante destas (Nelson & Lima, 2020; Osiyevskyy et al., 2023) por ser alternativa à racionalização e se concentrar no uso do que se têm, fazendo-se muito com pouco, algo necessário afinal crises restringem recursos (Lima, 2022). Portanto, este ensaio explica como as crises ocorrem e são enfrentadas por empreendedores, inclusive com o uso da efetuação.

Posicionando-se como uma revista que defende e incentiva a pluralidade de temas e abordagens metodológicas desde a sua primeira edição em 2012, a REGEPE - *Entrepreneurship and Small Business Journal* - tem publicado artigos sobre crises, os quais queremos complementar. Devido à ampla integração entre os países e à repercussão de acontecimentos, até crises locais têm potencial de impacto internacional, afetando pessoas sem vínculos com o fato ou local gerador. Assim, compreender as crises e seu enfrentamento ajuda a prevenir suas novas manifestações e repercussões.

CONTRIBUIÇÕES DA REGEPE

Atenta à importância das ligações entre crises, empreendedorismo e pequenas organizações, a REGEPE² já publicou aproximadamente uma dezena de estudos sobre esse tema (Tabela 1).

Tabela 1

Publicações da REGEPE sobre crises

N	Título	Referência
1	Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19.	Nassif, Corrêa et al. (2020)
2	O empreendedorismo e a pequena empresa no contexto do pós-Covid-19: há luz no fim do túnel.	Nassif, Armando et al. (2020)
3	Respostas empreendedoras de enfrentamento a eventos catastróficos e situações de crise.	Nassif, Rossetto et al. (2020)
4	Comportamento empreendedor e educação em tempos de adversidade.	Rocha et al. (2022)
5	Empreender com modos não schumpeterianos (ou alternativos): efetuação e bricolagem para superar crises.	Lima (2022)
6	Expectativas empresariais frente ao início da pandemia da covid-19: evidências empíricas no Brasil.	Souza et al. (2023)
7	Estratégias procíclicas e anticíclicas no desempenho de MPMEs em contexto de crise: um estudo a partir da pandemia do covid-19.	Ferreira et al. (2023)
8	Driblando a covid-19: desafios e dilemas de um empreendedor.	Grezole e Bueno (2023)
9	Empreendedorismo por necessidade em tempos de pandemia: a motivação empreendedora e o foco regulatório na explicação da intenção de empreender.	Mesquita et al. (2024)

Nota: Elaborada pelos autores.

No ano de 2020, com os primeiros acontecimentos da pandemia de Covid-19 e das medidas sanitárias em sua resposta, autores e editores da revista já refletiam sobre a atuação de empreendedores e organizações em relação às adversidades: estariam as pequenas empresas preparadas para grandes mudanças contextuais? Sendo elas mais frágeis frente a restrições e impactos, incluindo quedas na demanda, como se sairiam? (Nassif, Corrêa et al., 2020) Sobreviveriam? (Nassif, Armando et al., 2020). Seria aquela situação de crise oportuna para a geração de mais resiliência, tanto individual quanto organizacional, que pudesse responder a outras situações de crise? (Nassif, Rossetto et al., 2020).

Publicações trouxeram respostas. Oficialmente, a pandemia durou 1.150 dias, até o dia 5 de maio de 2023 (*World Health Organization*, 2023). Provocou mudanças pontuais e graduais, parte delas sendo profundas. Constatou-se, com a REGEPE, que modos mais flexíveis e iterativos de empreender mostram-se compatíveis com os desafios de uma crise, como as condições dinâmicas e de restrição de recursos (Rocha et al., 2022). Duas dessas abordagens são a efetuação e a bricolagem (Lima, 2022).

Em 2023, as publicações da REGEPE trataram também das respostas dos empreendedores à crise vigente buscando recuperação (*bounce-back*), mas integraram discussões sobre possíveis avanços que levariam o empreendedorismo para uma condição melhor do que a simples superação da crise (*bounce-forward*, como visto em Muñoz et al., 2019). Os autores destacaram, por exemplo, que o abalo das condições emocionais e sociais de empreendedores e seus colaboradores demanda respostas com suporte afetivo e mais empatia no ambiente organizacional (Souza et al., 2023). As demissões para aliviar a crise nas empresas trouxe efeitos indesejáveis para as partes envolvidas, incluindo para as próprias empresas (Ferreira et al., 2023). A adesão generalizada às formas de interação e reunião online com trabalho remoto levou à institucionalização de novas profissões e atividades, como as dos empreendedores-influenciadores em mídias sociais, abrindo novas frentes de empreendedorismo (Grezole & Bueno, 2023).

Superadas as piores fases da pandemia, novas preocupações e interesses de pesquisa se desenvolvem mais intensamente, como: as consequências das mudanças climáticas, a desigualdade social, mais tipos de crise e outros grandes desafios da humanidade (*grand challenges* – George et al., 2016; Ricciardi et al., 2021). A condição das pequenas organizações, dos empreendedores e do empreendedorismo frente a esses desafios e suas respostas a eles também interessa à REGEPE. Assim, a revista se posiciona, uma vez mais, como um espaço de avanços e de disseminação de conhecimentos úteis na compreensão e na superação das adversidades e necessidades de desenvolvimento humano, econômico e social.

EMPREENDEDORISMO NAS CRISES MICRO E MACRO

As organizações dos empreendedores enfrentam crises no nível micro (p. ex.: problemas financeiros e falta de demanda para uma empresa) que frequentemente derivam de uma crise macro (p. ex.: crise de Covid-19 ou desastre). Uma crise micro é enfrentada por uma organização específica, enquanto a macro aflige múltiplas organizações e/ou comunidades, em uma ou mais áreas geográficas. A derivação da crise micro a partir da macro pode ocorrer por variados fatores isolados ou combinados impactando uma organização considerada, dentre os quais: interrupção ou queda considerável de sua demanda ou de seu fornecimento (de bens, serviços, matérias-primas, etc.), infraestrutura e/ou logística comprometida e mão de obra indisponível para a organização. Havendo tal derivação, estando ou não na área geográfica afetada pela crise macro, a organização sofre com a crise em nível micro.

Ademais, as crises se manifestam sob diversas formas. Por exemplo, uma pandemia tende a se instalar e a provocar problemas de saúde e socioeconômicos gradualmente ao longo de meses. Pode também ser que a mesma pandemia ou crise de desastre natural ocorra de modo agressivo, rápido e com muitas vítimas e perdas financeiras em uma região de alta densidade populacional ou de modo brando e lento em uma região pouco povoada. Tendem também a variar as possibilidades de solução de uma mesma crise segundo as características (capacidades, recursos, interesses, etc.) das pessoas implicadas, dos empreendedores, de suas organizações e de seus contextos. Constitui-se, assim, uma grande variação possível de características das crises e soluções possíveis dos empreendedores nos níveis micro e macro. Uma mesma crise em uma mesma região pode contar com soluções muito distintas até mesmo de empreendedores em colaboração.

Há especificidades a serem consideradas, quando se trata do empreendedorismo social. Este pode ser definido como o empreendedorismo que aproveita oportunidades de criar valor social, ou seja, para resolver necessidades sociais, sendo particularmente importante e benéfico para comunidades desfavorecidas (Mair & Martí, 2006). Ele foca mais em valor social do que em lucro e crescimento, comumente sem objetivo de lucro (Mair & Martí, 2006). Sem interesse em lucro, há as organizações sociais (ou ONGs) que dependem principalmente de doadores, financiadores e/ou anuidade de associados e, por isso, têm baixa autonomia financeira. O empreendedorismo social compreende também as empresas sociais, que são híbridas por terem foco em criar valor social e em gerar receita para autofinanciamento e, potencialmente, para lucro (Battilana & Lee, 2014).

A Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE), mantenedora da REGEPE, é um exemplo de organização híbrida. Fundada em 2011, era muito dependente da anuidade de associados nos primeiros anos. Seus diretores a tornaram híbrida ao encamparem o congresso bianual EGEPE (www.egepe.org.br), que gerava autofinanciamento da associação e da REGEPE. Mas o congresso tornou-se insuficiente adiante, sobretudo ante os reveses da pandemia de Covid-19 que impôs eventos online, menos rentáveis. Atentos à possibilidade de outras receitas, em 2022, os diretores diversificaram os serviços com a operacionalização dos estudos *Global Entrepreneurship Monitor* [GEM] no Brasil, iniciativa que aumentou a necessidade de administração profissional, de mais engajamento dos diretores e de trato de muita burocracia. Contudo, fortaleceu financeiramente a ANEPEPE, além de torná-la mais útil aos associados e ao país³.

As organizações do empreendedorismo social - empresas sociais ou não - tendem a ter aumento de demanda de serviços nas crises macro, pois precisarão ajudar seus beneficiários a superá-las. Mas não necessariamente obterão condições extras para atender mais demanda – mais pessoas, infraestrutura, reorganização em tempo hábil, financiamento, etc. Simultaneamente, essas organizações se defrontam com a crise micro, provocada pela restrição de seus recursos, e com a crise macro, no auxílio a seus beneficiários. Por outro lado, uma organização sem missão social se dedicaria menos à solução da crise macro em auxílio a pessoas externas a ela, a não ser que seus dirigentes sejam solidários e encampem o objetivo de ajudar tais pessoas (desvio de missão ou *mission drift* – Muñoz & Kimmitt, 2019). Um exemplo disso é o restaurante convertido em cozinha comunitária servindo comida gratuita no pós-desastre de Nova Friburgo - RJ em 2011 (Nelson & Lima, 2020).

Uma organização social também pode desviar-se da missão ao priorizar uma nova forma de ajuda à sua comunidade durante a crise. Exemplifica isso a organização social Mensageiros da Esperança⁴: com novas colaborações para doação e trabalho voluntário, sua escola para jovens passou a distribuir comida a pessoas que perderam o emprego na pandemia de Covid-19. Esse desvio de missão temporário melhorou a qualidade de vida em sua comunidade na crise.

ENFRENTAMENTO DE CRISES COM FOCO NO SOCIAL

Nos cenários de crise, não é incomum que os empreendedores redobrem seu trabalho para superação, ampliem sua solidariedade e busquem mais autossuficiência, dado que outras pessoas e organizações, também afetadas pela crise, têm dificuldade para ajudá-los. Assim, eles tendem a explorar mais os seus próprios meios e fazerem muito com pouco, inclusive com efetuação, segundo o que explicaremos adiante. É comum mudarem seus produtos, processos e modelo de negócios (Sharma & Rautela, 2022) na crise. Ainda que sejam empreendedores de organizações focadas em lucro, também frequentemente ajudam em sua comunidade (Kaufman et al., 2007). Geram, portanto, soluções para si e para a comunidade, sem esperarem que soluções sejam apresentadas apenas a partir da ação de outros atores, como governos e órgãos

públicos. Seus perfis proativos os impulsionam a sobreviverem e serem determinantes na recuperação comunitária, comportando-se também como empreendedores sociais (Zahra et al., 2009).

Dentre os ganhos decorrentes das crises, fortalece-se o senso de comunidade nos empreendedores. Apesar de precisarem de ajuda, eles auxiliam os necessitados (Dinger et al., 2020), mobilizando suas competências relacionadas à orientação social. Por exemplo, em crises como as grandes inundações no Rio Grande do Sul em 2024, a iniciativa cidadã de pessoas diversas, especialmente dos empreendedores por terem maior capacidade de ação, multiplicou o necessário empreendedorismo social, mesmo que temporariamente. Tal iniciativa promove a resiliência comunitária e a sustentabilidade local, pois os empreendedores imbuídos da missão social transcendem interesses egoístas e a motivação por lucro (Kaufman et al., 2007; Zahra et al., 2009).

Em situações emergenciais, empreendedores tendem a adaptar sua lógica de ganhos tradicionais e articulam a solução de necessidades urgentes. Situações graves frequentemente levam as pessoas, inclusive os não empreendedores, a terem um comportamento pró-social (Lewis, 2013), envolvendo, por exemplo, a coordenação de esforços de socorro, a distribuição de suprimentos essenciais e a prestação de serviços de emergência. Complementando esse papel, os governos podem atuar com atividades, programas e políticas públicas facilitadoras da recuperação em crises (Bustamante et al., 2022). Iniciativas públicas e agentes intermediadores são importantes (Cunha et al., 2012) e ajudam o empreendedorismo social a atender comunidades (Barki et al., 2020). Com articulação de forças, promovem diversas formas de solução, inclusive parcerias com o poder público, cooperações interorganizacionais e filantropia corporativa.

A EFETUAÇÃO NO ENFRENTAMENTO DE CRISES

A efetuação, segundo Sarasvathy (2001), é um modo de empreender que decorre do levantamento de efeitos possíveis dos meios (efetuais) à disposição do empreendedor quanto a quem ele é (identidade), quem ele conhece (rede de relações) e o que ele sabe (conhecimentos). O empreendedor então considera possíveis objetivos viabilizados por esses meios e busca realizar um deles usando apenas seus meios efetuais com riscos limitados a perdas aceitáveis (Sarasvathy, 2001). Os meios definem os objetivos e não o contrário, que seria outro modo de empreender chamado causalção (Sarasvathy, 2001).

Contrastando com a efetuação, a causalção é comumente aplicada em planejamentos. É amplamente usada e apreendida como fórmula de alta racionalidade para a geração de soluções ótimas no processo empreendedor. Um exemplo disso é a perspectiva dominante de Schumpeter (1934), que descreve e prescreve o processo empreendedor com base na causalção, sustentando que o empreendedorismo ocorre em uma progressão linear de (1) identificação de uma oportunidade em necessidades de mercado, (2) fixação de objetivos focados na oportunidade, (3) obtenção de recursos para empreender e (4) empreender usando-se tais recursos na realização dos objetivos (Carter et al., 1996). Contudo, a racionalidade se limita significativamente em circunstâncias de falta de recursos, ambiguidade de causas e efeitos e de falta de tempo para reflexão e ação (Ariely, 2010). Essas são condições típicas das crises (Akinboye & Morrish, 2022) e favoráveis a modos não schumpeterianos de se empreender, como a efetuação (Lima, 2022; Nelson & Lima, 2020).

Com suas características, a efetuação possibilita empreender com economia e alguma segurança em situações de incerteza (Sarasvathy, 2001), que, por definição, caracterizam as crises (Liu et al., 2016). A teoria da efetuação enfatiza modos de controle do que se pode fazer e do que pode acontecer com o uso dos próprios meios efetuais (princípio do pássaro na mão), dispensando previsões (princípio do piloto no avião) e a cocriação de artefatos e soluções com colaboradores autosselcionados da rede de relação

(princípio da colcha de retalhos) no enfrentamento de incertezas, pois dispensar previsões vem da impossibilidade de conhecer o futuro e do controle dos acontecimentos com o emprego dos próprios meios e capacidades (Dew et al., 2015; Townsend et al., 2018). Mais dois princípios ajudam a resumir a efetuação: perda aceitável (preferência por limitar perdas a um nível aceitável ao invés de ponderar retornos possíveis) e limonada (explorar reverses como recursos, fazendo dos limões uma limonada) (Sarasvathy, 2001).

A efetuação assemelha-se à bricolagem empreendedora em alguns aspectos, em particular por ambas serem formas de engenhosidade que viabilizam fazer muito com pouco usando-se o que já se tem (Michaelis et al., 2020). Contudo, a bricolagem não começa com o levantamento de meios nem com o estabelecimento de objetivos, mas com o empreendedor desafiado por um novo problema ou uma nova oportunidade querendo responder apenas com recursos próprios. Significa virar-se com o que se tem, combinando os recursos, ainda que escassos e pouco adequados, em soluções subótimas para se responder a novos problemas e novas oportunidades (Baker & Nelson, 2005).

Uma crise afeta profundamente a capacidade de os empreendedores tomarem decisões sobre suas organizações, dado ao agravamento das incertezas no contexto, dificultando quaisquer previsões (Sarkar & Osiyevskyy, 2018). Assim, o uso dos princípios efetuais permite adaptação rápida, ainda mais quando a forma de atuar que já estava em uso nos empreendimentos perde eficácia ou se torna inútil (Sarasvathy, 2001; Silva et al., 2023). A nova realidade exige mais criatividade, renovação da forma de atuar e até das estratégias, com a efetuação sendo particularmente útil para esses fins (Shirokova et al., 2020).

Essas afirmações não parecem válidas para desastres inesperados, violentos e rápidos, por exemplo, que rompem os meios efetuais. Como lembram Nelson e Lima (2020), Weick (1993) já mostrou que socorristas às vezes têm sua identidade e sua função comprometidas em um desastre inesperado. Os autores também lembram que um ator (p. ex.: empreendedor social de assistência em calamidades, médico ou enfermeiro) pode ter seu potencial de efetuação inutilizado com o desfazimento de sua rede de relações ou a premência de necessidades para as quais seus conhecimentos não se aplicam.

O desastre com chuva torrencial de uma madrugada estudado por Nelson e Lima (2020) fez muitos empreendedores perderem meios efetuais e/ou a capacidade de ação, pois demoliu moradias, matou pessoas, feriu muitos, deixou sobreviventes atordoados e resultou em numerosos desabrigados. Novos empreendedores sociais emergiram usando improvisação e o virar-se com o que tinham à mão nos primeiros dias, modos de ação próximos à bricolagem. A efetuação e a causalção tornaram-se aplicáveis à medida que se estabeleceu uma nova normalidade. Tal estudo mostra a importância do uso de uma abordagem processual na compreensão dos modos de empreender em crises, dando-se atenção à possível transição entre esses modos e a relevância de aplicá-los nas diferentes fases das crises. Evidenciou-se também a necessidade de aprofundamento das pesquisas sobre a complementaridade entre efetuação e bricolagem.

Há de se considerar também os tipos de crise. Ao que parece, a efetuação tende a se manter viável em crises que se instalam lentamente, sem efeito devastador imediato sobre os meios efetuais e a capacidade de ação dos empreendedores. Na crise de Covid-19, até mesmo a causalção foi muito útil desde o início, com previsões e planejamentos sendo amplamente usados em diferentes países para criar estratégias de enfrentamento, como a ampliação antecipada da capacidade médica em hospitais tradicionais e de campanha. Com a efetuação, variados atores desenvolveram soluções, inclusive criando um novo negócio ou ajustando algum já existente, como no redesenho do modelo de negócio mesmo

após o *lockdown* e meses sem faturamento (Scheepers et al., 2024). Durante a crise de Covid-19, a mudança de negócios presenciais (p. ex.: bares e restaurantes) para o *delivery* foi comum.

Em sua pesquisa doutoral recente sobre sete empreendimentos, Borsatto (2024) levantou respostas apoiadas na efetuação para a superação de crises no empreendedorismo de estilo de vida na crise de Covid-19 no Brasil. Esse é um tipo de empreendedorismo muito impulsionado pela identidade dos empreendedores, pois suas atividades são realizadas para dar sustentabilidade e melhor aproveitamento ao estilo de vida do empreendedor, sem o qual ele não viveria bem (Lima, 2022). Esse forte enraizamento na identidade dá persistência redobrada aos empreendedores durante crises, pois deixar de empreender com sua paixão seria negar a si mesmos.

Pode-se assim resumir as importantes respostas com efetuação dadas às crises (Borsatto, 2024), algumas delas envolvendo redesenho do modelo de negócio (Tabela 2):

Tabela 2

Respostas com efetuação dadas às crises

Resposta	Exemplos
Uso de empreendimentos temporários	Exploração dos meios efetuais relacionados ao seu estilo de vida: os empreendedores identificam outra oportunidade e iniciam novos empreendimentos como outra fonte de renda para superar a crise visando retomar adiante seus empreendimentos anteriores.
Criação de algo novo com os meios efetuais	Mobilização dos meios para identificar e desenvolver novos caminhos ou oportunidades para manter os empreendimentos e superar a crise.
Estabelecimento da perda aceitável	Ponderação sobre o empreendimento, a fase que estão vivendo, suas circunstâncias e decisão sobre o quanto e/ou o que estão dispostos a perder para avançarem na recuperação.
Colaboração com interessados assumindo compromissos antecipados	Cocriação de valor com a rede de relações, estabelecendo-se parcerias e novas possibilidades de agregação de recursos. Com a colaboração, os empreendedores viabilizam a recuperação e os resultados desejados.
Converter infortúnios em oportunidades (limonada)	Aproveitamento de infortúnios para desenvolvimento de novos produtos e serviços, implicando na diversificação em auxílio à superação de crises
Agir como o piloto no avião	Impulsioneamento da construção de oportunidades e condições favoráveis por meio da agência humana dos empreendedores, com os empreendedores se mantendo atuantes, interagindo e intervindo no seu entorno para moldar a realidade.

Nota: Adaptado de Borsatto (2024).

Tratando de mercados emergentes, Welter e Smallbone (2011) levantaram seis estratégias comportamentais de superação de crises. Ainda que não as tenham relacionado a quaisquer dos modos específicos de empreender, a lista dessas estratégias ajuda a pensar em mais formas de superação e potenciais relações com a efetuação. O leitor pode ponderar proximidades e semelhanças dos itens da lista em relação às respostas da efetuação a crises levantadas por Borsatto (2024).

As seis estratégias (Welter & Smallbone, 2011) são: (1) exploração de possibilidades de mudança e de inovação, implicando em mais flexibilidade organizacional; (2) encontrar maneiras legais e informais como modo de desafio às instituições existentes e de se evadir ou diminuir das obrigações fiscais (isso lembra a rejeição de limitações da bricolagem e os desafios a regras e padrões apontados por Baker e Nelson (2005)); (3) bootstrapping financeiro, significando apertar o cinto e atrair recursos sem custo ou com custos baixos sem recorrer a financiamento externo – um modo de fazer muito com pouco, como efetuação e bricolagem (Michaelis

et al., 2020); (4) diversificação e empreendedorismo de portfólio – inclui a criação de coisas novas a partir dos meios efetuais; (5) *networking* e contatos pessoais para fins comerciais aproveitando conexões com amigos e conhecidos, usando reciprocidade de favores – inclui a colaboração com interessados; (6) adaptação usada pelos empreendedores para lidar com a complexidade burocrática e a carga administrativa.

PESQUISAS FUTURAS

Encorajando novas publicações sobre os temas aqui abordados, sugerimos abaixo uma agenda de pesquisa. Novas publicações podem integrar o estudo dos *grand challenges* quanto ao enfrentamento de crises com pesquisas de alto valor para a academia e a sociedade.

Como visto, uma resposta comum dos empreendedores às crises, frequentemente usando a efetuação, consiste em importantes mudanças em suas atividades envolvendo o desvio de missão, a mudança do modelo de negócio e/ou empreendimentos temporários. São mudanças que podem gerar impactos substanciais nas condições de as pessoas, comunidades e sociedades atravessarem as crises e até superá-las. São mudanças que visam melhorar tais condições, mas com risco de piorá-las e de gerar problemas colaterais. São também mudanças que precisam preferencialmente ser coordenadas em uma ampla rede de empreendedores e outros atores, inclusive do estado, para terem alto impacto além dos limites das crises micro, dos bairros e das cidades.

Nesse sentido, algumas perguntas parecem ser promissoras para novas publicações: (1) Como a efetuação pode ser mais bem aproveitada em respostas às crises? (2) Como promover mudanças em resposta às crises minimizando-se os riscos ou, ao menos, restringindo-se os riscos a perdas aceitáveis? (3) Dado que perdas aceitáveis em uma crise, ainda que baixas, podem até mesmo afetar severamente vidas humanas e o meio ambiente, quais exigências éticas e morais devem ser respeitadas para defini-las? (4) Como os diversos atores de uma sociedade deveriam se articular em prol de respostas mais eficazes e de maior amplitude?

Contribuições para a busca de respostas podem vir de Doh et al. (2019, p. 5). Esses autores apresentam o chamado empreendedorismo ambiental coletivo, definido como um processo em que “empresas, o governo e ONGs trabalham como parceiros para alavancar e combinar suas competências setoriais específicas e descobrir, desenvolver e dimensionar respostas adaptativas inovadoras aos desafios ambientais.” Parece recomendável que as respostas para essas quatro questões desafiadoras sejam desenvolvidas antes de uma próxima grande crise chegar, estabelecendo-se linhas de ação preventivas.

Podemos também levantar indagações sobre a motivação de os empreendedores, inclusive os novatos em ações sociais, trabalharem voluntariamente contra crises em ajuda a outras pessoas mesmo tendo perdas financeiras. Como em situações em que pessoas desconhecidas ajudam umas às outras em situações de perigo, por vezes arriscando a própria vida, alguns poderiam acreditar que a solidariedade entre humanos reflete um instinto de autopreservação da espécie. Tratar disso levaria a um interessante encontro entre os campos do empreendedorismo, da biologia e da evolução humana. Contudo, os primeiros passos para melhor entender a referida motivação poderiam ser menos ousados, dirigidos ao levantamento das raízes do comportamento pró-social na literatura sobre empreendedorismo social. No caso de empreendedores de contextos sob ameaça recorrente, o conceito de prontidão empreendedora (Muñoz et al., 2019) poderia também ser útil. Ele refere-se à capacidade de se portar assertivamente na solução de problemas ou ameaças quanto aos quais já se tem alguma experiência acumulada.

A partir daí, podemos acrescentar à lista de questões: (5) Por que empreendedores, em particular aqueles que não costumam atuar no empreendedorismo social, utilizam recursos pessoais e de sua organização para ajudarem uma comunidade ou população na superação de uma crise? (6) Como os empreendedores podem estruturar suas respectivas organizações (visando atividades *ad hoc* e efêmeras ou outras) para promover avanços nelas próprias e também nas comunidades que ajudam?

Há também os aspectos de complementaridade entre efetuação, bricolagem e causalção na resposta a crises suscitados por Nelson e Lima (2020) e no presente editorial. Aqui, dentre os três modos de se empreender, nosso texto se concentrou na efetuação. Seria importante que publicações complementares futuras tratassem detalhadamente da bricolagem em resposta a crises, em particular naquelas crises ou fases de crises em que a efetuação fica inabilitada. Nessa direção, seria importante ir além das contribuições de Nelson e Lima (2020). Sugerimos acima que o nível de rapidez e violência dos impactos das crises sobre os empreendedores parece marcar a diferença de utilidade da efetuação e da bricolagem nos primeiros momentos de uma crise. Mas não há suficiente fundamento empírico para isso ainda.

Mais perguntas parecem promissoras, como: (7) É realmente o nível de rapidez e violência o fator que marca a diferença de utilidade das duas formas de empreender? (8) Qual é a lógica que explica as condições em que cada modo de empreender (efetuação, bricolagem e causalção) é mais efetivo? (9) Como estabelecer a melhor combinação dos três modos de acordo com as circunstâncias de cada crise? Nelson e Lima (2020) já tinham sugerido que ter efetuidores e bricoleiros que possam empreender iniciativas sociais em uma comunidade atingida por um desastre pode ser definidor para muitas pessoas. Nesse mesmo sentido, (10) que protocolos de preparação e de prontidão envolvendo os três modos de empreender são recomendáveis para organizações e comunidades melhor enfrentarem crises?

Notas de fim

- Existem registros em níveis nacional e internacional que alertavam para os possíveis graves impactos das mudanças climáticas na região, incluindo o aumento de precipitação e chuva (p. ex.: Calvin et al., 2023).
- A REGEPE é mantida pela Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE). Outros meios de publicação e divulgação de estudos científicos estão sob a gestão dessa associação, como o Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), que também já publicou sobre o enfrentamento de crises.
- Os dados sobre a ANEPEPE e seus eventos nesse parágrafo vêm de interações dos autores com diretores da associação e da realidade de atuação de parte dos autores como diretores nela.
- Ver o Video-case 1: "Efetuação contra Pobreza, Violência e Crise", no website da ANEPEPE: <https://anegepe.org.br/parcerias/projeto-sass/video-case-1-efetuacao-contr-pobreza-violencia-e-crise/>

Declaração de conflito de interesse

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

Declaração de contribuições individuais dos autores

Papéis	Contribuições			
	Lima E. O.	Moreira Silva J. P.	Lopes R. M. A.	Cunha J. A. C.
Conceitualização	■			
Metodologia			N. A.	
Software			N. A.	
Validação	■	■	■	■
Análise formal	■	■	■	
Pesquisa / Levantamento	■	■	■	■
Recursos			N. A.	
Curadoria dos dados	■			
Escrita - Rascunho original	■	■	■	■
Escrita - Revisão e edição	■	■	■	
Visualização dos dados	■			
Supervisão / Orientação			N. A.	
Administração do Projeto			N. A.	
Financiamento			N. A.	

Nota: Cf. CRediT (Taxonomia de Papéis de Colaborador): <https://credit.niso.org/>

REFERÊNCIAS

- Akinboye, A. K., & Morrish, S. C. (2022). Conceptualizing post-disaster entrepreneurial decision-making: Prediction and control under extreme environmental uncertainty. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 68, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102703>
- Ariely, D. (2010). *Predictably irrational: The hidden forces that shape our decisions*. New York, NY: Harper Perennial.
- Bacq, S., & Lumpkin, G. T. (2021). Social Entrepreneurship and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(1), 285-288. <https://doi.org/10.1111/joms.12641>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- Barki, E., de Campos, J. G. F., Lenz, A. K., Kimmitt, J., Stephan, U., & Naigeborin, V. (2020). Support for social entrepreneurs from disadvantaged areas navigating crisis: Insights from Brazil. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00205. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00205>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Bendell, B., Sullivan, D. M., & Ornstein, S. (2020). How fear of "looming megacatastrophes" alters entrepreneurial activity rates through psychological distance. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 585-602. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0049>
- Borsatto, F. S. (2024). *Respostas oferecidas pela efetuação para a superação de crises no empreendedorismo de estilo de vida*. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Nove de Julho. Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/3449>
- Bustamante, C., Poblete, C., & Amorós, J. E. (2022). Entrepreneurial intentions in the context of a natural disaster. *International Journal of Emerging Markets*, 17(5), 1198-1217. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-10-2019-0846>
- Calvin, K., Dasgupta, D., Krinner, G., Mukherji, A., Thorne, P. W., Trisos, C., Romero, J., Aldunce, P., Barrett, K., Blanco, G., Cheung, W. W. L., Connors, S., Denton, F., Diongue-Niang, A., Dodman, D., Garschagen, M., Geden, O., Hayward, B., Jones, C., ... Ha, M. (2023). IPCC, 2023: Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland. <https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647>

- Carter, N. M., Gartner, W. B., & Reynolds, P. D. (1996). Exploring startup event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, 151-166. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00129-8](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00129-8)
- Cunha, J. A. C., Passador, J. L., & Passador, C. S. (2012). A presença de agentes intermediadores na formação de redes interorganizacionais: uma análise sob a perspectiva temporal. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(1), 108-128. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100008>
- Dew, N., Grichnik, D., Mayer-Haug, K., Read, S., & Brinckmann, J. (2015). Situated entrepreneurial cognition. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 143-164. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12051>
- Dinger, J., Conger, M., Hekman, D., & Bustamante, C. (2020). Somebody that I used to know: the immediate and long-term effects of social identity in post-disaster business communities. *Journal of Business Ethics*, 166, 115-141. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04131-w>
- Doh, J. P., Tashman, P., & Benischke, M. H. (2019). Adapting to Grand Environmental Challenges Through Collective Entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 33(4), 450-468. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0056>
- Eshghi, K., & Larson, R. C. (2008). Disasters: lessons from the past 105 years. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 17(1), 62-82. <https://doi.org/10.1108/09653560810855883>
- Ferreira, W. S. de S., Vale, G. M. V., & Andrade, N. A. de. (2023). Estratégias proclílicas e anticlílicas no desempenho de MPMEs em contexto de crise: Um estudo a partir da pandemia do COVID-19. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal* 12(2), e2311. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2311>
- Freitas, C. M., & Silva, M. A. da. (2019). Acidentes de trabalho que se tornam desastres: os casos dos rompimentos em barragens de mineração no Brasil. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 17(1), 21-29. <https://doi.org/10.5327/Z1679443520190405>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Grezole, B., & Bueno, G. (2023). Driblando a Covid-19: Desafios e dilemas de um empreendedor. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(3), e2304. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2304>
- Kaufman, R., Avgar, A., & Mirsky, J. (2007). Social entrepreneurship in crisis situations. *International Journal of Diversity in Organizations, Communities, and Nations*, 7(3), 227-232. <https://doi.org/10.18848/1447-9532/CGP/v07i03/39379>
- Lewis, K. V. (2013). The power of interaction rituals: The Student Volunteer Army and the Christchurch earthquakes. *International Small Business Journal*, 31(7), 811-831. <https://doi.org/10.1177/0266242613478438>
- Lima, E. (2022). Empreender com modos não schumpeterianos (ou alternativos): Efeutuação e bricolagem para superar crises. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 11(3), e2344. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2344>
- Liu, B. F., Bartz, L., & Duke, N. (2016). Communicating crisis uncertainty: A review of the knowledge gaps. *Public Relations Review*, 42(3), 479-487. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.003>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- 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>
- Mesquita, E., Townsend, T., & Lopes, E. L. (2024). Empreendedorismo por necessidade em tempos de pandemia: A motivação empreendedora e o foco regulatório na explicação da intenção de empreender. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(1), e2266. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2266>
- Muñoz, P., & Kimmitt, J. (2019). Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 101, 854-861. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.044>
- Muñoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., & Farny, S. (2019). Living on the slopes: entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 413-434. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541591>
- Nassif, V. M. J., Armando, E., & La Falce, J. L. (2020). O empreendedorismo e a pequena empresa no contexto do pós-Covid-19: Há luz no fim do túnel. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 9(3), I-VII. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i3.1940>
- Nassif, V. M. J., Corrêa, V. S., & Rossetto, D. E. (2020). Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do Covid-19. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 9(2), I-XII. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>
- Nassif, V. M. J., Rossetto, D. E., & Inácio Júnior, E. (2020). Respostas empreendedoras de enfrentamento a eventos catastróficos e situações de crise. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 9(4), i-xxi. <https://doi.org/10.14211/regepe.v9i4.2010>
- Nelson, R., & Lima, E. (2020). Effectuations, social bricolage and causation in the response to a natural disaster. *Small Business Economics*, 54, 721-750. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00150-z>
- Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ehsani, M. (2023). The role of effectuation and causation for SME survival amidst economic crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(7), 1664-1697. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2022-0350>
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1990). Crisis management: Managing paradox in a chaotic world. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(2), 117-134. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(90\)90034-S](https://doi.org/10.1016/0040-1625(90)90034-S)
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Quarantelli, E. I. (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>
- Ricciardi, F., Rossignoli, C., & Zardini, A. (2021). Grand challenges and entrepreneurship: Emerging issues, research streams, and theoretical landscape. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, 1673-1705. <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00771-5>
- Rocha, A. K. L. da, Pelegrini, G. C., & Moraes, G. H. S. M. de. (2022). Entrepreneurial behavior and education in times of adversity. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 11(2), e2040. <https://doi.org/10.14211/ibjesb.e2040>
- 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>
- Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2018). Organizational sustainability and CEO adaptability: A contingency perspective. *European Management Journal*, 36(1), 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.03.007>
- Sampath, S., Khedr, A., Qamar, S., Tekin, A., Singh, R., Green, R., & Kashyap, R. (2021). Pandemics throughout the history. *Cureus*, 13(9). <https://doi.org/10.7759/cureus.18136>
- 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, no prelo. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2370512>
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sharma, S., & Rautela, S. (2022). Entrepreneurial resilience and self-efficacy during global crisis: study of small businesses in a developing economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1369-1386. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0123>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. (2020). Entrepreneurship responding to adversity: Equilibrating adverse events and disequilibrating persistent adversity. *Organization Theory*, 1(4), 2631787720967678. <https://doi.org/10.1177/2631787720967678>
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D., & Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25, 285-303. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x>
- Silva, J. P. M., Siffert, P. V., de Oliveira Guimarães, L., & Vale, C. P. (2023). Abordagens empreendedoras emergentes e o contexto brasileiro: Uma proposta de aproximação teórica e prática. *Cadernos de Gestão e Empreendedorismo*, 11(3), 73-85. <https://doi.org/10.32888/CGE.V11i3.57966>

- 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>
- Souza, G. H. S. de, Lima, N. C., Coelho, J. A. P. de M., & Jardim, A. C. G. de S. (2023). Expectativas empresariais frente ao início da pandemia da COVID-19: Evidências empíricas no Brasil. *REGPEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2), e2384. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2240>
- Suppasri, A., Goto, K., Muhari, A., Ranasinghe, P., Riyaz, M., Affan, M., ... & Imamura, F. (2015). A decade after the 2004 Indian Ocean tsunami: the progress in disaster preparedness and future challenges in Indonesia, Sri Lanka, Thailand and the Maldives. *Pure and Applied Geophysics*, 172, 3313-3341. <https://doi.org/10.1007/s00024-015-1134-6>
- Tanzi, V. (2022). *Fragile futures: The uncertain economics of disasters, pandemics, and climate change*. Cambridge University Press.
- Townsend, D. M., Hunt, R. A., McMullen, J. S. & Sarasvathy, S. D. (2018). Uncertainty, knowledge problems, and entrepreneurial action. *Academy of Management Annals*, 12(2), 659-687. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0109>
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652. <https://doi.org/10.2307/2393339>
- Welter, F., & Smallbone, D. (2011). Institutional perspectives on entrepreneurial behavior in challenging environments. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107-125. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x>
- World Health Organization. (2023, May 5). Statement on the fifteenth meeting of the IHR (2005) Emergency Committee on the COVID-19 pandemic. [https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-\(covid-19\)-pandemic?adgroupsurvey=%7Badgroupsurvey%7D%26clid=EAlaIqobChMI40jtsdbe_gIVjQRyCh07igt4EAYASACEgj9pFD_BwE%26fbclid=IwAR2M8EAYiSrAodhK9p-X582nHkP2AigpSX8pYIsLsPwqYh4SG26RGokGe7E](https://www.who.int/news/item/05-05-2023-statement-on-the-fifteenth-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-coronavirus-disease-(covid-19)-pandemic?adgroupsurvey=%7Badgroupsurvey%7D%26clid=EAlaIqobChMI40jtsdbe_gIVjQRyCh07igt4EAYASACEgj9pFD_BwE%26fbclid=IwAR2M8EAYiSrAodhK9p-X582nHkP2AigpSX8pYIsLsPwqYh4SG26RGokGe7E)
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>