

ANÁLISE DO PROCESSO DE RESILIÊNCIA DAS PEQUENAS EMPRESAS DURANTE O COVID-19¹

ANALYSIS OF THE RESILIENCE PROCESS OF SMALL BUSINESSES DURING COVID-19

ELY ANDREWS COSTA DE OLIVEIRA

Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
E-mail: elyandrews@gmail.com

JONAS FERNANDO PETRY

Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
E-mail: jonasfernandopetry@gmail.com

CRISTIANE DO NASCIMENTO BRANDÃO

Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
E-mail: cristianebrandao@ufam.edu.br

HILMAR TADEU CHAVES

Universidade Federal do Amazonas (UFAM)
E-mail: hilmar.chaves@ufam.edu.br

Resumo

O estudo tem como objetivo compreender a resiliência de pequenas empresas no segmento de venda de *smartphones* durante a pandemia da COVID-19. Esta crise global causou desequilíbrios econômicos, impactando significativamente na vida das pequenas empresas. Enquanto a pandemia exaltava disparidades, especialmente em nações em desenvolvimento, a resiliência e a adaptabilidade emergiram como fatores essenciais para a sobrevivência empresarial. Ao analisar entrevistas com proprietários de pequenas empresas do segmento de *smartphones* na cidade de Manaus, observamos que a resiliência psicológica desempenhou um papel importante na superação de adversidades. Empreendedorismo e resiliência revelaram-se profundamente conectados, com empreendedores demonstrando uma capacidade notável de enfrentar desafios e se adaptar a um mercado em constante mudança. Características resilientes, como aprendizagem e capacidade de adaptação, provaram ser essenciais para a sobrevivência e crescimento dos negócios.

Palavras-Chave: Resiliência psicológica, Resiliência de pequenas empresas, Resiliência empreendedora, Impacto percebido, Efeitos da COVID-19 nas empresas.

ABSTRACT

The study aims to understand the resilience of small businesses in the smartphone sales segment during the COVID-19 pandemic. This global crisis has caused economic imbalances, significantly impacting the lives of small businesses. While the pandemic highlighted disparities, especially in developing nations, resilience and adaptability have emerged as essential factors for business survival. Analyzing interviews with small business owners in the smartphone segment in the city of Manaus, we observed that psychological resilience played a crucial role in overcoming adversities. Entrepreneurship and resilience have proven to be deeply interconnected, with entrepreneurs demonstrating a remarkable ability to face challenges and adapt to a constantly changing market. Resilient characteristics, such as learning and adaptability, have proven to be essential for the survival and growth of businesses.

Key-words: Psychological resilience, Small business resilience, Entrepreneurial resilience, Perceived impact, Effects of COVID-19 on business.

¹ DOI: <https://doi.org/10.5935/2763-9673.20230013>

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, diversas catástrofes e pandemias têm influenciado diretamente a dinâmica socioeconômica global. Dentre elas, a pandemia da COVID-19 se manifestou como um desafio sem precedentes. O vírus foi responsável pela morte de milhões de indivíduos globalmente, alterando de maneira drástica e abrupta a rotina da população mundial. Até o final de 2021, o número de mortes atribuídas à doença superou os quatro milhões (BELITSKI *et al.*, 2022).

Na tentativa de conter a propagação do vírus, medidas restritivas foram implementadas, conduzindo a cenários de confinamento massivo, com impactos especialmente severos no setor de serviços, onde a interação física é essencial à operação. Notoriamente, pequenas e médias empresas, em comparação com grandes corporações industriais, enfrentam maiores desafios neste contexto.

Em termos econômicos, estima-se que houve uma retração de 2,1% no PIB global. Nos países desenvolvidos, essa retração foi de 2,5%, enquanto nas nações de alta renda, a queda foi de 1,9%. De forma mais acentuada, em países em desenvolvimento, o PIB experimentou declínios que, em determinados casos, superaram a marca de 6,5%. Além disso, o comércio internacional sofreu com uma redução de 2,5% em suas exportações (MALISZEWSKA *et al.*, 2020).

No tocante às pequenas empresas, os efeitos da pandemia se mostraram particularmente devastadores. Tais entidades, dadas a sua natureza e escala, revelaram-se mais suscetíveis aos desafios econômicos, operacionais e financeiros do período.

Nos Estados Unidos, estimativas indicam que aproximadamente 54% das pequenas empresas estavam sob risco imediato ou de longo prazo durante a pandemia da COVID-19. Esta situação colocou cerca de 48 milhões de empregos em risco, sendo que 70% dessas empresas eram microempresas com menos de dez funcionários (MOSSBERGER *et al.*, 2023). Em relação ao encerramento de empresas, estudos recentes revelaram um aumento significativo nas taxas de fechamento (AMANKWAH-AMOA; KHAN; WOOD, 2021; DÖRR; LICHT; MURMANN, 2022). Para ilustrar, no segundo trimestre de 2019, 4,6% das pequenas empresas encerraram suas atividades, número que saltou para 8,5%

no segundo trimestre de 2020. Em contraste, para as grandes corporações, as taxas de encerramento de 1, 3% no segundo semestre de 2019 para 2,7% no mesmo período em 2020.

A pandemia intensificou as desigualdades globalmente, com países em desenvolvimento sendo desproporcionalmente afetados (MALISZEWSKA *et al.*, 2020). No contexto brasileiro, houve uma retração de 9,7% no PIB no segundo trimestre de 2020. Além disso, no início de 2020 registrou uma taxa de desemprego de aproximadamente 13%. Segundo o Ministério da Economia, houve um aumento de 4,9 milhões de desempregados até maio daquele ano (Prates e Barbosa, 2020; Richter e Patel, 2022). Adicionalmente, de acordo com o relatório da OCDE de 2020, as pequenas e médias empresas no Brasil representavam 62% do emprego (RICHTER; PATEL, 2022)

Entretanto, mesmo com vários de desafios, alguns empreendedores se destacam. O sucesso neste período adverso esteve muitas vezes atrelado à habilidade dos empreendedores de identificar oportunidades, assumir riscos e buscar soluções sustentáveis (WAN, 2023). A resiliência psicológica e a capacidade de adaptação face às incertezas foram determinantes para a continuidade dos negócios. Empresas que inovaram e se adaptaram durante a pandemia não só superaram desafios, mas também estabeleceram novos padrões de serviços, inaugurando um “novo normal”. Esta agilidade em adaptar-se ao ambiente em constante mudança é crucial para superar crises, reforçando a essência da resiliência na sustentação dos negócios (RATTEN, 2020; SEETHARAMAN, 2020). Durante períodos de crise, algumas empresas obtiveram sucesso, e essa frequência está relacionada ao estudo da resiliência organizacional (IBORRA; SAFÓN; DOLZ, 2020). No contexto da COVID-19, a resiliência das pequenas empresas tornou-se um foco de investigação, considerando que os gestores dessas entidades desempenharam um papel crucial na manutenção e sobrevivência dos seus respectivos modelos de negócios. Dada essa proximidade entre a estrutura da pequena empresa e as decisões individuais do gestor, é pertinente analisar a resiliência sob uma ótica psicológica. O indivíduo, nesse cenário, emerge como o principal objeto de estudo, pois é intenso e diversificado, exigindo respostas otimizadas tanto físicas

quanto mentais. Tal demanda foi ampliada pelo ambiente de instabilidade predominante durante uma pandemia.

O impacto da pandemia na sobrevivência das empresas ressaltou a importância da busca por informações relacionadas à resiliência, particularmente à resiliência organizacional em empresas que enfrentam cenários de crise (IBORRA; SAFÓN; DOLZ, 2020). O foco da presente pesquisa é a resiliência psicológica, direcionando a análise para os proprietários de pequenas empresas e explorando o processo de resiliência nessas entidades. Busca-se compreender em que medida o processo de resiliência que influenciou as pequenas empresas durante a pandemia. Adotamos uma abordagem qualitativa, investigando clientes que atuaram em momentos anteriores, durante e após a pandemia. O esforço se concentrou em discernir o papel dos proprietários nas pequenas empresas e como sua capacidade de resiliência pode influenciar diretamente a saúde do negócio (HADJIELIAS; CHRISTOFI; TARBA, 2022). Para tal, monitoramos proprietários de pequenas empresas varejistas nos segmentos de eletrônicos e smartphones em Manaus durante os meses de agosto e setembro de 2023.

No encaminhamento deste artigo, será conduzida uma revisão literária, abordando diversas teorias sobre a resiliência psicológica. Esta revisão será pautada em uma comparação entre diversos conceitos e estudos sobre a resiliência aplicada ao contexto da pandemia. Além disso, as análises propostas serão discutidas e as considerações finais sobre o tema abordado serão apresentadas.

2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

O estudo apresentado por Hadjielias *et al.* (2022) e outras pesquisas correlatas (como por exemplo Shafi *et al.* (2020) e Lu *et al.* (2020)) objetivaram compreender os impactos da COVID-19 nas empresas. Essas análises visaram identificar estratégias bem-sucedidas para a sobrevivência dos negócios em face da significativa desestabilização econômica global gerada pela pandemia. A repercussão da COVID-19 na economia mundial foi arrasadora. Conforme o vírus se espalhava, as autoridades implementaram medidas para conter sua propagação, políticas de isolamento social, encerramento de instituições

educacionais, limitações laborais e restrições à mobilidade. Essas ações geraram impactos econômicos diretos e significativos.

Segundo dados apresentados por Maliszewska *et al.* (2020), o Produto Interno Bruto (PIB) global declinou vantajoso, com uma queda de 2% em relação à linha de base, 2, 5% nos países em desenvolvimento e 1,8% nos países industrializados. Tais dados econômicos, todavia, não abarcam a dimensão humana da crise: até o final de junho de 2021, a pandemia já havia ceifado a vida de quatro milhões de indivíduos globalmente (BELITSKI *et al.*, 2022). Os efeitos adversos na economia, decorrentes da pandemia da COVID-19, estão diretamente relacionados a choques econômicos. Compreender os canais mais afetados torna-se essencial na busca por soluções (BRODEUR *et al.*, 2021) à medida que os mercados caem a riqueza das famílias se contrai, impacto direto na confiança do consumidor. Este cenário mantém os consumidores reclusos e cautelosos quanto ao mercado a longo prazo.

Além disso, geraram um impacto significativo na oferta. O avanço do vírus perturbou a produção e, conseqüentemente, toda a cadeia de suprimentos. Essa interrupção levou à paralisação de atividades produtivas e ao resultado em demissões em grande escala (CARLSSON-SZLEZAK; REEVES; SWARTZ, 2020). A economia contemporânea experimentou repercussões sérias devido à pandemia, desencadeando efeitos em cascata em um sistema econômico profundamente interconectado (BRODEUR *et al.*, 2021). Tais desdobramentos abrangem empresas de diversos setores; o surto levou à insolvência de diversas entidades, e marcas renomadas enfrentaram desafios consideráveis em meio à crise instaurada (DONTHU; GUSTAFSSON, 2020). Estima-se que aproximadamente 195 milhões de posições de trabalho foram eliminadas (GARCÍA-SÁNCHEZ; GARCÍA-SÁNCHEZ, 2020), acarretando graves conseqüências sociais.

Em particular, pequenas empresas em segmentos como hotelaria, varejo, serviços pessoais, entretenimento e artes foram as mais prejudicadas (BELITSKI *et al.*, 2022), em contrapartida as empresas utilizaram as tecnologias e responderam rapidamente ao mercado com inovação nos processos e nos produtos. O setor de mídia e entretenimento promoveu um destaque notável na audiência, particularmente no *streaming* de vídeo e na prática de jogos online,

catalisando, conseqüentemente, o consumo e a comercialização de dispositivos eletrônicos e *smartphones*. Paralelamente, o domínio educacional possivelmente inovou nas metodologias de ensino e desenvolvimento de novos produtos pedagógicos (SEETHARAMAN, 2020).

Diante de um contexto tão desafiador, torna-se imperativo entender os matizes da resiliência, visto que as empresas que superaram maior resiliência se mostram mais aptas a enfrentar o período subsequente à pandemia (BRYCE *et al.*, 2020). A resiliência é caracterizada pela habilidade de manter a operacionalidade. Ao longo de períodos de crise, relatou-se um aumento na investigação sobre resiliência, identificando diversos conceitos associados, tais como resiliência empresarial, organizacional e empreendedora (CHHATWANI *et al.*, 2022; GIANIODIS *et al.*, 2022; HADJIELIAS; CHRISTOFI; TARBA, 2022). No entanto, ao direcionar a análise para as pequenas empresas, onde proprietário-gestor, percebe-se o impacto direto que este teve. Em muitos cenários, o proprietário-gestor foi o agente central que implementou estratégias e se adaptou rapidamente diante dos desafios apresentados pela pandemia (CHHATWANI *et al.*, 2022). Esse papel foi importante para a sobrevivência e inovação das empresas, especialmente considerando a relevância das pequenas empresas na economia global, e mais notavelmente nas nações em desenvolvimento. Esse contexto nos convida a revisitar o conceito de resiliência do indivíduo, com o intuito de explorar, junto aos proprietários-gestores.

As organizações podem ser compreendidas como sistemas complexos, compostos por diversos componentes que interagem em um ambiente dinâmico. Este ambiente, sujeito a alterações frequentes, coloca em xeque a sobrevivência empresarial de forma contínua (CHHATWANI *et al.*, 2022). Muitas empresas, por sua vez, apresentam uma capacidade notável de adaptação, reconfigurando-se em resposta às variações ambientais que enfrentam. Adaptar-se e, mais importante, superar as adversidades emergentes é essencial para o sucesso, crescimento e inovação (HADJIELIAS; CHRISTOFI; TARBA, 2022). Esta adaptabilidade promove o desenvolvimento de soluções inovadoras e uma busca incessante por competitividade, especialmente em ambientes que são simultaneamente desafiadores e mutáveis. É interessante observar que, em momentos de crise, em contextos adversos, evidencia-se a importância da

capacidade de adaptação, sustentação e resistência das organizações diante de crises e ambientes contraditórios. Essa habilidade de se manter eficaz frente a situações mutáveis e adversárias é conceituada como resiliência, sendo entendida como a capacidade de um sistema ou organização de perseverar diante de contradições e desafios (CUMMING *et al.*, 2005).

A resiliência se manifesta de maneira mais saliente em contextos de crise. Sem esta capacidade adaptativa, as manifestações de superação permaneceram submersas. A estabilidade do sistema está comprometida quando há uma transição para um novo paradigma (CUMMING *et al.*, 2005). Predominantemente, a literatura científica aborda a resiliência no âmbito organizacional, com um enfoque específico na resiliência empreendedora (SANTORO *et al.*, 2021; SHEPHERD; SAADE; WINCENT, 2020). Contudo, diante da crise desencadeada pela COVID-19 e da crucialidade das pequenas empresas no tecido econômico, a figura do proprietário-gestor emerge como objeto central de investigação. Esse agente, imerso em uma série de dilemas decorrentes da pandemia, não teve apenas sua resiliência pessoal testada, mas também teve que tomar decisões de grande impacto para sua equipe. Uma conjuntura adversária, marcada por pressões tanto físicas quanto psicológicas, serve como um terreno propício para aprofundar o entendimento da resiliência individual. Além disso, este estudo visa elucidar como as estratégias de inovação e sobrevivência obrigatórias pelo fundador de pequenas empresas influenciam sua equipe, família e comunidade.

O conceito de resiliência tem sido extensivamente debatido na literatura, com estudos que remontam desde o século XIX até os dias atuais (JACKSON; FIRTKO; EDENBOROUGH, 2007). Esse conceito abrange características e origens de áreas tão diversas quanto à física e à psicologia comportamental. Fundamentalmente, a resiliência refere-se à capacidade de um indivíduo ou entidade adaptar-se a situações extremas, demonstrando resistência a influências externas adversárias. Ao longo da vida, os indivíduos frequentemente enfrentam desafios e adversidades. Pesquisas indicam que, pelo menos uma vez na vida, uma pessoa estará exposta a um evento potencialmente traumático (BONANNO; MANCINI, 2008). As respostas a tais eventos variam significativamente entre os indivíduos: enquanto algumas respostas de maneira adversa, outros apresentam respostas positivas. Essa divergência nas respostas, particularmente a

capacidade de manter uma postura positiva diante de traumas, direcionando a atenção para o estudo da resiliência psicológica. Esse campo busca compreender os motivos pelos quais certos indivíduos prosperaram apesar das adversidades que enfrentaram (FLETCHER; SARKAR, 2013).

A investigação sobre a resiliência individual tem atraído cada vez mais pesquisadores (CHHATWANI *et al.*, 2022; HADJIELIAS; CHRISTOFI; TARBA, 2022). Embora sejam confrontados com adversidades, características específicas têm sido identificadas nos indivíduos, incluindo temperamento, autoestima, capacidade de planejamento e um ambiente de apoio intra e extrafamiliar. O estudo da resiliência tem experimentado uma evolução em sua perspectiva. No início dos anos 1990, a ênfase residia em identificar os fatores protetores que caracterizavam um indivíduo resiliente. Com o avanço do tempo, expandiu-se o escopo de análise, abrangendo a resiliência empresarial, educacional, militar, no desempenho esportivo e nas comunidades. Estes variados domínios de estudo ressaltam o desafio inerente à conceituação da resiliência. Diversos estudos têm buscado sintetizar e unificar, mesmo que de forma abrangente (CHAUDHARY *et al.*, 2024; SU; JUNGE, 2023; TAGLIAZUCCHI *et al.*, 2023).

A etimologia da palavra “resiliência” remonta ao termo latino *resilire*, que significa “saltar para trás” (FLETCHER; SARKAR, 2013). Originalmente associado aos domínios da ciência e da matemática, o conceito foi posteriormente aplicado ao estudo dos seres humanos, principalmente no campo da psicologia. Nesse contexto, diversas definições foram propostas, uma das quais se refere à resiliência como os fatores que modificam, intensificam ou alteram a resposta de um indivíduo às ameaças ambientais que poderiam levar a desenvolvimentos desadaptativo (RUTTER, 1987).

Embora existam inúmeras definições para a palavra “resiliência”, há um consenso entre os estudos de que, para caracterizar resiliência, tanto a adaptação quanto a adaptação positiva devem estar presentes. Frequentemente, a resiliência está associada à ideia de adversidade, que é, em grande parte, interpretada em um contexto negativo. No entanto, algumas pesquisas sugerem que a resiliência pode estar relacionada a eventos positivos. Por exemplo, uma promoção no trabalho, que não é tradicionalmente vista como uma adversidade, pode refletir a habilidade de um empresário em se adaptar e superar desafios

para alcançar tal reconhecimento. Para uma compreensão mais precisa desse conceito, é imperativo considerar fatores socioculturais ao analisar a adaptação do indivíduo diante de eventos traumáticos (SU; JUNGE, 2023).

Dentro da perspectiva da resiliência psicológica, isso é entendido como um traço de personalidade que abriga características adaptativas face às situações com as quais o indivíduo se confronta (CHHATWANI *et al.*, 2022). No entanto, tal resiliência não é estática, sendo mais especificamente conceituada como um processo em constante evolução. A interação com o ambiente é crucial para a compreensão da resiliência, considerando que o indivíduo está inserido nesse contexto. Considerando os diversos conceitos associados à resiliência, percebemos que estes, por vezes, não são conclusivos. É o contexto e os fatores ambientais que determinarão a aplicação mais detalhada do conceito. A resiliência pode ser segmentada em dois domínios principais: psicológico e fisiológico. A resiliência fisiológica refere-se à maneira como nosso corpo se adapta a diferentes ambientes, especialmente em situações de estresse. Por outro lado, a resiliência psicológica está vinculada à habilidade do indivíduo de superar adversidades de maneira positiva (CHHATWANI *et al.*, 2022).

A adversidade é descrita como um estado de dificuldade e sofrimento, frequentemente associado a um evento trágico (JACKSON; FIRTKO; EDENBOROUGH, 2007). O conceito de resiliência psicológica refere-se ao estudo da capacidade dos indivíduos de suportar ou prosperar diante das pressões que enfrentam ao longo da vida (FLETCHER; SARKAR, 2013). Mais especificamente, destaca a habilidade de uma pessoa de prosperar em meio ao risco e adversidade (KONG *et al.*, 2015).

O foco dos estudos sobre resiliência psicológica se volta para o desempenho de pequenas empresas diante de cenários adversos, como crises econômicas, desastres naturais e pandemias, tal como causados pelo COVID-19. Tais contextos têm evidenciado a habilidade dessas empresas em adaptar-se e aprender, demonstrando sua resiliência (BATTISTI *et al.*, 2019), a capacidade do indivíduo, especialmente do proprietário-gestor, de aprender e tomar decisões em cenários adversos evidencia a resiliência das pequenas empresas. Essas organizações se destacam pela aprendizagem ágil em situações desafiadoras, especialmente quando comparadas às grandes empresas (BATTISTI *et al.*, 2019).

A aplicação do conceito de resiliência psicológica em pequenas empresas ganha destaque, especialmente em cenários adversos como o provocado pela COVID-19. Estas organizações promoveram uma capacidade notável de adaptação, evidenciando-se como surpreendentemente resilientes. Um fator crucial para que essa resiliência tenha sido a capacidade de aprendizagem. Comparativamente, as pequenas empresas possuem uma vantagem de adaptação rápida em relação às grandes corporações, o que tem contribuído para o aprimoramento de seu desempenho ao longo dos anos (VOSSEN, 1998).

A aprendizagem, em sua origem, inicia sempre do nível individual. Neste contexto, o gestor de pequenas empresas desempenha um papel crucial, visto que as estratégias e ações de aprendizagem emanaram primordialmente dele (DEAKINS *et al.*, 2012). A postura e orientação das obrigações pelo proprietário-gestor são determinantes para a habilidade da empresa em enfrentar cenários variados, ressaltando a importância da busca constante por informações e do aprimoramento contínuo. Quando os gestores se envolvem ativamente em atividades de aprendizagem, eles assimilam recursos baseados em conhecimento que são essenciais para elaborar novas soluções de negócios, métodos de produção e abordagens para resolver problemas (BATTISTI *et al.*, 2019). Neste artigo, enfatizaremos a relevância da resiliência individual, apresentando evidências tanto positivas quanto negativas sobre a resiliência de pequenas empresas em situações adversas. Será examinado como as decisões tomadas pelos gestores influenciando essas empresas e os consequentes impactos, com especial atenção ao contexto da pandemia da COVID-19.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada em uma pesquisa qualitativa que é mais adequado para o estudo comportamental das pequenas empresas, além disso o estudo qualitativo transversal é importante para estudo frequentemente utilizado para identificar mudanças em um único ponto para realizar a análise de diferentes variáveis como o estudo da resiliência psicológica ao estudar os proprietários das pequenas empresas.

A pesquisa qualitativa foi aplicada pois um objetivo comum dessa forma de pesquisa busca a compreensão, particularmente em área como poucas pesquisas aplicadas para o tema, a busca de coleta com uma abordagem construcionista, onde os relatos individuais de significados e experiências como socialmente construídos e não apenas como um simples relato (KERR; NIXON; WILD, 2010).

A pesquisa qualitativa é a mais adequada para responder questões do tipo “Como” ao invés de “Quantos” (PRATT, 2009), buscando entender a visão da perspectiva dos informantes. Além disso estudos transversais foram aplicados onde, com as entrevistas pudéssemos melhor captar informações sobre como a atitude do proprietário promoveu a resiliência das pequenas empresas durante a pandemia do COVID-19.

Foi realizada pesquisa com objetivo de levantar informações relevantes como indivíduos, como modelo de negócios que foram criados antes e permaneceram em funcionamento, sobre a saturação das teóricas, entendemos que ocorre quando nenhuma informação nova é obtida a partir de dados qualitativos adicionais (KERR; NIXON; WILD, 2010), alcançamos assim a saturação teórica.

O estudo desenvolveu pesquisa com proprietário de pequenas empresas varejistas nos segmentos de eletrônicos e *smartphones* na cidade de Manaus/AM durante o período de agosto a setembro de 2023. Realizamos entrevista com 5 gestores de pequenas empresas, foram entrevistas semiestruturadas, em profundidade e presencial com os gestores.

Todos os envolvidos foram previamente informados sobre o objetivo da entrevista, que foram gravadas e transcritas. Foi utilizado um questionário semiestruturado como base com o objetivo de guiar as entrevistas em prol ao objetivo da pesquisa permeando nos seguintes itens, (1) informações gerais sobre os proprietários-gestores individuais e breve descrição dos seus modelos de negócio. (2) dados sobre a empresa. (3) Dados de como estava a empresa antes da pandemia. (4) Situação da empresa imediata durante a pandemia. (5) Quais foram os impactos da pandemia na empresa. (6) Quais impactos da pandemia nas vendas da empresa. (7) Estratégias utilizadas para enfrentar a pandemia. (8) Fluxo de caixa e fatores agravantes durante a pandemia e como enfrentou essas

adversidades. (9) Para o gestor qual seria o conceito de resiliência. (10) Mudanças geradas pelo gestor para enfrentar a pandemia. (11) Utilizou de tecnologia ou de ferramentas digitais utilizadas como enfrentamento a pandemia. (12) Se houve alguma busca externa para enfrentamento as dificuldades geradas pela pandemia. (13) Redes de contatos. (14) Valores fundamentais que influenciaram nas decisões da empresa. (15) Como as equipes responderam aos desafios. (16) Lições e perspectivas para o futuro da empresa pós-pandemia.

As pesquisas foram inicialmente feitas teste com 3 integrantes onde as entrevistas foram conduzidas e aplicando melhoria para as entrevistas em definitivo, após os testes, agendamos como os gestores-proprietários das pequenas empresas, sendo 4 homens e 1 mulher, faixa de idade de 25 a 37 anos. Seus estabelecimentos todos iniciaram as atividades antes da pandemia COVID-19, as entrevistas ocorriam durante em média de 20 a 40 minutos. Aplicamos um questionário semiestruturado para obter as informações dos entrevistados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O estudo coletou dados para fundamentar análises do processo de resiliência das pequenas empresas durante o COVID-19. Após as entrevistas reforçamos informações que relacionem em que medida o processo de resiliência impactou as pequenas empresas no cenário do COVID-19. Realizando uma revisão literária de artigos que referenciam a importância do estudo da resiliência psicológica, voltando a atenção para proprietário-gestor.

Certo que a pandemia COVID-19 causou sérios danos ao equilíbrio econômico global, o avanço repentino do vírus gerando um efeito negativo por todo o mundo. As medidas que os países tomaram para frear, ou até mesmo “ganhar tempo” para enfrentar o vírus, resultou no confinamento de milhares de pessoas, sendo o isolamento da população, uma ação utilizada em diversos países, como a solução inicial para o enfrentamento a proliferação viral, mesmo sem ter a real noção dos impactos econômicos e sociais que acarretaria. Com as medidas de confinamento, a reação em cadeia pegou o mundo que já enfrentava um choque devido milhares de pessoas que faleceram, causando pânico e afetando a saúde mental, gerando insegurança e apresentou um cenário de

instabilidade. Empresa fechando, demissões em massa, incerteza no mercado, dava sinais de que o pior ainda estava por vir.

Mediante ao ocorrido a resiliência vem como importante objeto de estudo, visto que antes da pandemia COVID-19, o mundo já havia enfrentado situações caóticas e a capacidade de perseverar as adversidades como um conceito de resiliência, demonstra traços a serem estudados visto que mesmo diante de tais situações houve sim exemplos de rápida adaptação e novas formas de atuação no contexto das pequenas empresas, na figura do proprietário-gestor.

Evidências que a pandemia causou temor e abalou psicologicamente os proprietários fica claro ao expressar:

“Nessa época, tipo assim, era... A única coisa que pegou assim pra mim foi na época da saúde mental” (Entrevistado 1).

A pandemia afetou a mente, o isolamento, a distância das pessoas do seu círculo de amizade e para alguns proprietários-gestores a distância da família os deixou muito debilitado e sendo um fator preocupante, já que a sua saúde estava em jogo, logo o funcionamento da empresa.

“É, confinamento, que, tipo, minha família não mora aqui, aí a gente fica preocupado com eles no interior...” (Entrevistado 1).

A preocupação com a vida foi apresentada como um fator estressante durante esse período, a doença e a falta de medidas de combate por ser um vírus foi um dos fatores mais apontados como um dos principais pontos de adversidade, difíceis de serem superados.

“Cara, a parada é que eu percebi... Não tem nada a ver com a empresa. Percebi que a vida, pra acabar, é muito fácil, mano. É um sopro” (Entrevistado 2).

Relatos de pessoas próximas, parentes perdendo a vida deixou abalado e para os proprietários-gestores, que são os tomadores de decisão das pequenas empresas, foi um dos apontamentos que levaram a repensar sobre o funcionamento das empresas já que a vida passou a ser mais valorizada mediante a tal cenário. A COVID-19 levou a vida de milhares de pessoas.

Mesmo diante as situações traumáticas e desafiadoras os traços de resiliência foram apresentados em todos os relatos dos entrevistados, mesmo com todo o abalo psicológico os proprietários-gestores superaram tais dificuldades. Mesmo com o isolamento social houve uma mudança comportamental, uma mudança rápida como forma de resiliência, ainda mais no mercado de eletrônicos e *smartphones*, os pequenos proprietários viram a necessidade e usaram isso ao seu favor.

“Ela não afetou. Não afetou. Na verdade, melhorou. A gente já trabalhava com entrega só no virtual e melhorou. Aumentou a quantidade de clientes querendo comprar” (Entrevistado 3).

As vendas online geraram uma demanda nova. A rápida adaptação e a capacidade de aprendizado do proprietário das pequenas empresas demonstram que a resiliência foi determinante para o sucesso de alguns modelos de negócios que não sofreram mediante a crise, isso de forma surpreendente. As empresas parecem ter aprendido a sobreviver à crise desenvolvendo capacidades inovativas como observado por Kyrdoda *et al.* (2023).

“Se duvidar até melhor que hoje” (Entrevistado 3).

Os gestores de pequenas empresas do segmento varejista de venda de *iPhones* viveram um “boom” durante o período da pandemia, o número de cliente que através das rescisões das empresas, incentivo que os que mantiveram no mercado, as empresas tiveram que adaptar muitos funcionários a trabalharem em suas residências, investindo em equipamentos, no caso *smartphone* e *tablets*, além de que muitos receberam auxílio emergencial do governo federal assim usavam esses valores e compravam *smartphones*. Esses resultados parecem refletir as mudanças no uso de dispositivos móveis conforme relatado por Katsumata *et al.* (2022).

“Usava o auxílio para comprar iPhone. Noiado aqui na rua, que nunca trabalhou na vida e recebia 600 contos. [...] Moleque, faziam festa, churrascada aí, eu acho que eles estavam nem preocupados com a pandemia, não” (Entrevistado 4).

“O pessoal começou a receber aquele auxílio e queria comprar iPhone. Queria gastar com iPhone” (Entrevistado 3).

“É, muita gente aí, também muita gente que pagava com dinheiro que o governo liberou o auxílio emergencial, muita gente comprou, usava o auxílio emergencial pra pagar. Pra comprar” (Entrevistado 1).

Os gestores viram a oportunidade e atuaram rapidamente ofertando o que o mercado exigia, isso demonstra que a capacidade de estar atento as oportunidades do mercado, foi um fator importante, demonstra que a resiliência destes foi fundamental, mesmo mediante a fatores contrários os proprietários realizaram a leitura do mercado e se adaptaram para atender a demanda. Ou seja, a percepção dos empreendedores no desempenho que a tecnologia estava tendo durante a pandemia (JONNATAN *et al.*, 2022). Suas ações empreendedoras têm ligação direta com aspecto de resiliência, onde um indivíduo com características empreendedoras desenvolve meios de estarem a frente no mercado, as características resiliente são amplamente expostas, onde superar desafios e se adaptar ao meio como uma importante característica empreendedora.

Identificamos que a resiliência do proprietário-gestor, a do indivíduo, está alinhado a forma de se manter competitivo e a adaptação rápida realizando mudanças onde seu negócio tende a crescer mediante ao cenário imposto pela pandemia, verifica-se a ligação a resiliência empreendedora, os traços da resiliência psicológica do indivíduo, as características apresentadas pelos entrevistados, a capacidade de aprendizagem, onde os gestores aumentam suas bases de conhecimento, aprendem com as dificuldades encontradas e melhoram seus desempenhos, melhorando sua própria capacidade, aumentando suas competências, ajustam e formulam estratégias aliviando os impactos da crise estabelecendo bases para o desenvolvimento de suas atividades empreendedoras.

A resiliência empreendedora é uma extensão da resiliência psicológica ao campo do empreendedorismo e é um processo de adaptação que apoia a capacidade dos empreendedores de se recuperarem diante a dificuldades e desafios, essa resiliência aumenta a capacidade dos empreendedores de adaptar seus negócios em constante mudança a se manterem diante a choques internos e externos, identificando oportunidades e lidarem como desafios. Identificamos que a resiliência individual está diretamente ligada a resiliência empreendedora, ao

relatarem que em diversos casos o proprietário-gestor viu a situação como forma de oportunidade.

“Cara, eu trabalhava numa outra empresa, sou engenheiro eletricista. É, sou engenheiro eletricista, e trabalhei cinco anos numa outra empresa, durante o meu período de estudo e aí trabalhava e à noite fazia faculdade. Tinha um dinheiro parado, e tinha feito um curso de importação na época, e aí comecei. Comprei o primeiro e vendi. Durante a pandemia, é. Porque foi bem no início mesmo, porque na época eu estava em casa do trabalho, né? Estava em casa do trabalho, aí eu trabalhava ali, mantinha meus pedidos normais” (Entrevistado 5).

As situações de instabilidade geraram desconfiança durante o período do isolamento, a incerteza de como se manter, criou a necessidade de buscar uma renda extra, estes proprietário-gestores, vendo que o seu pequeno negócio estava dando retorno fez com que algo que aparentemente estava em crise tornasse projeto fundamental para seu crescimento, escape e solução para seus problemas e incertezas financeiras.

“A questão do empreendedorismo ali estava mais pra uma renda extra mesmo, né? E aí... Só que aí foi ficando mais difícil a minha situação. E eu tinha muita base do que eu aprendi lá, né? Já fazia muita coisa além do que eu fazia, do que era a minha disciplina. E aí chegou um belo dia que eu... Já estava... Já tinha crescido. Estava vendendo bem” (Entrevistado 5).

“no começo, eu vendia perfume. Só que aí, no meio da pandemia, eu achei que ia parar, porque estava muito complicado. Mas aí, em agosto, eu comecei a vender iphone, abri uma loja no Instagram e deu tudo certo. Foi de show bola” (Entrevistado 1).

“Eu fazia odonto. Sou formado. E aí eu pensei, pô, bicho, acho que não vou querer vir aqui. Seguir essa área, não. Aí comecei a ver o que tava em alta, né?” (Entrevistado 2).

“E a gente começou em 2018, na época eu trabalhava de carteira assinada e tal, daí chegou o final do ano, já tava surtando do meu trabalho, peguei o décimo terceiro, comprei um iPhone. A gente vendeu um iPhone, comprou mais dois, vendeu os dois, comprou três, e assim foi indo. Desde 2018 a gente tá aqui. Quando foi em 2020 eu saí do meu emprego e a gente focou somente nas vendas de iPhone” (Entrevistado 4).

Vários estudos indicam que a resiliência empreendedora está relacionada ao processo de superação das adversidades contemporâneas (CHHATWANI *et al.*, 2022; HEDNER; ABOUZEEDAN; KLOFSTEN, 2011; MARCAZZAN, CAMPAGNOLO; GIANECCHINI, 2022; PURNOMO *et al.*, 2021; WILLIAMS *et al.*, 2017).

O ímpeto individual por melhorias no bem-estar gerou iniciativas que levaram os empresários a saírem de sua zona de conforto, especialmente durante uma pandemia. Esse intervalo temporal foi marcado por decisões significativas que não apenas influenciaram a vida dos proprietários, mas também fortaleceram seus empreendimentos. Para muitos entrevistados, suas pequenas empresas, anteriormente vista como uma fonte de renda secundária, ganhou proeminência e tornaram-se primordiais diante das incertezas e desafios enfrentados. Mesmo com atividades principais pré-existentes, a alteração do cenário fez com que, amparados por sua resiliência, a despeito de muitos já possuírem atividades principais, o cenário em mudança, aliado à sua resiliência inerente, os levou a confiar em suas habilidades e a investir no desenvolvimento de seus negócios. A experiência enfrentada pelos proprietários de pequenas empresas, provou ser determinante para o sucesso de seus empreendimentos no contexto da pandemia COVID-19. Em resposta aos desafios emergentes, estratégias foram delineadas, enfatizando especialmente a realização de transações online via aplicativos móveis e transações sem contato físico. Esta tendência proporcionou uma janela de oportunidade notável para o mercado de *smartphones*, que experimentou um crescimento robusto nesse período. De acordo com dados de um renomado portal de estatísticas, o número total de usuários de *smartphones* superou a marca dos 760 milhões até o término de 2021 (SHARMA; RAUTELA, 2022).

Outro fator identificado nos relatos realizados diz a respeito do fluxo de caixa, o fator financeiro foi algo que impactou bastante durante o período da pandemia, o equilíbrio financeiro é fundamental para a boa saúde das pequenas empresas, ainda mais quando os recursos são vitais para manutenção das suas famílias, o aumento das dívidas e a falta de fomento por parte governamental aumentaram mais ainda a preocupação dos proprietários. Nossos resultados vêm ao encontro da necessidade de uma gestão adequada do fluxo de caixa, os relatos confirmam que ocorreu uma queda significativa na demanda inicialmente o que impactou nas pequenas empresas conforme observado por Ramli e Yekini (2022).

“Porque... Caixa da empresa é aqui. É o que não se mexe. É o capital. E lá nunca tive essa, pô. Tirava do capital pra pagar uma conta. Conta pessoal e trabalhava junto. Misturava tudo. Não tinha muita projeção nem planejamento. Só tinha força de vontade mesmo” (Entrevistado 3).

A questão financeira foi um dos pontos de maior preocupação dos gestores, a falta de controle e gestão das finanças, a falta de oferta de crédito para a manutenção dos seus negócios ainda mais difícil por serem pequenas empresas, demonstram o quanto tiveram que ser resilientes para a sobrevivência de suas empresas.

“A questão financeira. Quando a gente quebrou, pô.” (Entrevistado 2).

“As dívidas, mano. O descontrole financeiro daqui. De construir, de investir, na verdade, né? De acreditar, mas aí... Os investimentos se misturavam com o custo de vida pessoal. Aí o cara fica meio balançado aqui. Isso aqui eu gastei muito” (Entrevistado 3).

Mesmo diante a tais situações a questão familiar é exposta como um fator de auxílio durante o período de adversidade, a família atua diretamente na manutenção e no fomento para manter o negócio em condições de funcionamento, por se tratar de algo que é comum para a sobrevivência, o coletivismo resulta na ajuda ao proprietário-gestor.

“Eu tive uma ajuda do meu pai, e ele segurou as contas.” (Entrevistado 2).

“Meu pai me ajudou muito, sinceramente. Nesse sentido, ele me prestava, eu fazia compra, vendia e depois...” (Entrevistador 4).

Identificamos a importância do membro das famílias, o uso de recursos da família é de suma importância para a sobrevivência das empresas familiares em situações difíceis, demonstra o papel do gestor em captar recursos para a manutenção dos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo buscou realizar uma análise do processo de resiliência das pequenas empresas, apresentamos *insight* através de relatos de pequenas empresas do segmento de venda de *smartphones*, e de que forma o processo de resiliência durante a pandemia COVID-19 impactou nas pequenas empresas. A pandemia da COVID-19 trouxe impacto devastador para o mundo, causando a morte de milhões e causando desequilíbrio na economia global, medidas para conter a disseminação causaram um grande confinamento, prejudicando,

principalmente, o setor de serviços e afetando mais intensamente pequenas e médias empresas em comparação com grandes corporações.

A crise exaltou as disparidades, especialmente em países em desenvolvimento. Apesar dos desafios, a resiliência e a adaptabilidade mostraram-se cruciais para a sobrevivência dos negócios. Estudos sobre a resiliência psicológica foram o objeto principal desse estudo. A resiliência psicológica e as decisões adotadas frente às incertezas podem ser fatores cruciais para a continuidade e sucesso de um empreendimento. Durante o período pandêmico, certos modelos de negócios demonstraram capacidade de inovação e adaptação, alcançando resultados positivos mesmo em um contexto amplamente desfavorável.

Ao analisarmos as informações obtidas através das entrevistas com os proprietários das pequenas empresas podemos pontuar que os fatores adversos que a pandemia causou afetou a estima e a parte física e principalmente mental dos indivíduos, a demonstração que a resiliência foi fundamental na mudança de atitudes, gerando atitudes positivas, para superação das situações de choques enfrentados, a resiliência psicológica, onde pessoas mais motivadas, com pensamentos favoráveis, tem sua relevância na sobrevivência do indivíduo e no caso dos negócios dos proprietários.

O empreendedorismo e a resiliência estão profundamente interligados, especialmente em tempos exigidos como os impostos pela pandemia. A capacidade de um indivíduo empreendedor de demonstrar resiliência - uma extensão da resiliência psicológica - é evidente na forma como os empreendedores enfrentam adversidades, adaptam-se e crescem no mercado.

A pesquisa indica que traços resilientes, como a capacidade de aprendizado e adaptação, são essenciais para que os gestores aliviem os impactos das crises e estabeleçam estratégias robustas para o crescimento de seus empreendimentos. Esta adaptabilidade não apenas sustenta os negócios em tempos de mudança, mas também permite que os empreendedores identifiquem oportunidades emergentes em meio aos desafios. Fatores financeiros foram apontados como um dos pontos que mais preocupou os proprietários das pequenas empresas e podemos relacionar que a importância da relação dos membros da família é inegável. A utilização de recursos familiares é crucial para a

continuidade das empresas familiares em cenários adversos, evidenciando o papel decisivo do gestor na mobilização desses recursos para sustentar o negócio.

Para futuras pesquisas podemos realizar uma pesquisa qualitativa longitudinal analisando os proprietários-gestores das pequenas empresas e realizar comparações de informações atualmente obtidas cruzando dados para ter uma análise da evolução financeira das empresas frente a atitudes resilientes dos proprietários, verificar se houve aumento do número de funcionários e apontar características citadas nesse estudo em comparando as informações a fim de compreender melhor os impactos da resiliência na vida dos proprietários e da empresa.

REFERÊNCIAS

AMANKWAH-AMOA, J.; KHAN, Z.; WOOD, G. COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale, and scope for theory and practice. **European Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 179–184, 2021.

BATTISTI, M. *et al.* Surviving or thriving: The role of learning for the resilient performance of small firms. **Journal of Business Research**, v. 100, p. 38–50, 2019.

BELITSKI, M. *et al.* Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. **Small Business Economics**, v. 58, n. 2, p. 593–609, 2022.

BONANNO, G. A.; MANCINI, A. D. The Human Capacity to Thrive in the Face of Potential Trauma. **Pediatrics**, v. 121, n. 2, p. 369–375, 2008.

BRODEUR, A. *et al.* A literature review of the economics of COVID-19. **Journal of Economic Surveys**, v. 35, n. 4, p. 1007–1044, 2021.

BRYCE, C. *et al.* Resilience in the face of uncertainty: early lessons from the COVID-19 pandemic. **Journal of Risk Research**, v. 23, n. 7–8, p. 880–887, 2020.

CARLSSON-SZLEZAK, P.; REEVES, M.; SWARTZ, P. **What Coronavirus Could Mean for the Global Economy**. [s.l: s.n.].

CHAUDHARY, S. *et al.* How small firms build resilience to ward off crises: a paradox perspective. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 36, n. 1–2, p. 182–207, 2024.

CHHATWANI, M. *et al.* Psychological resilience and business survival chances: A study of small firms in the USA during COVID-19. **Journal of Business Research**, v. 142, p. 277–286, 2022.

CUMMING, G. S. *et al.* An Exploratory Framework for the Empirical Measurement of Resilience. **Ecosystems**, v. 8, n. 8, p. 975–987, 2005.

DEAKINS, D. *et al.* Predicting Management Development and Learning Behaviour in New Zealand SMEs. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 13, n. 1, p. 11–24, 2012.

DONTHU, N.; GUSTAFSSON, A. Effects of COVID-19 on business and research. **Journal of Business Research**, v. 117, p. 284–289, 2020.

DÖRR, J. O.; LICHT, G.; MURMANN, S. Small firms and the COVID-19 insolvency gap. **Small Business Economics**, v. 58, n. 2, p. 887–917, 2022.

FLETCHER, D.; SARKAR, M. Psychological Resilience. **European Psychologist**, v. 18, n. 1, p. 12–23, 2013.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I.-M.; GARCÍA-SÁNCHEZ, A. Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 4, p. 126, 2020.

GIANIODIS, P. *et al.* Lessons on small business resilience. **Journal of Small Business Management**, v. 60, n. 5, p. 1029–1040, 2022.

HADJIELIAS, E.; CHRISTOFI, M.; TARBA, S. Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. **Small Business Economics**, v. 59, n. 4, p. 1351–1380, 2022.

HEDNER, T.; ABOUZEEDAN, A.; KLOFSTEN, M. Entrepreneurial resilience. **Annals of Innovation & Entrepreneurship**, v. 2, n. 1, p. 7986, 2011.

IBORRA, M.; SAFÓN, V.; DOLZ, C. What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. **Long Range Planning**, v. 53, n. 6, p. 101947, 2020.

JACKSON, D.; FIRTKO, A.; EDENBOROUGH, M. Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: a literature review. **Journal of Advanced Nursing**, v. 60, n. 1, p. 1–9, 2007.

JONNATAN, L. *et al.* Mobile Device Usage before and during the COVID-19 Pandemic among Rural and Urban Adults. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 14, 2022.

KATSUMATA, S. *et al.* Changes in the use of mobile devices during the crisis: Immediate response to the COVID-19 pandemic. **Computers in Human Behavior Reports**, v. 5, p. 100168, 2022.

KERR, C.; NIXON, A.; WILD, D. Assessing and demonstrating data saturation in qualitative inquiry supporting patient-reported outcomes research. **Expert Review of Pharmacoeconomics & Outcomes Research**, v. 10, n. 3, p. 269–281, 2010.

KONG, F. *et al.* Neural correlates of psychological resilience and their relation to life satisfaction in a sample of healthy young adults. **NeuroImage**, v. 123, p. 165–172, 2015.

KYRDODA, Y.; BALZANO, M.; MARZI, G. Learn to survive crises: The role of firm resilience, innovation capabilities and environmental dynamism. **Technology in Society**, v. 74, p. 102285, 2023.

LU, Y. *et al.* The perceived impact of the Covid-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China. **Environmental Hazards**, v. 19, n. 4, p. 323–340, 2020.

MALISZEWSKA, M.; MATTOO, A.; MENSBRUGGHE, D. VAN DER. **The Potential Impact of COVID-19 on GDP and Trade A Preliminary Assessment**. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/prwp>>.

MARCAZZAN, E.; CAMPAGNOLO, D.; GIANECCHINI, M. Reaction or anticipation? Resilience in small- and medium-sized enterprises. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 29, n. 5, p. 764–788, 2022.

MOSSBERGER, K. *et al.* Digital economic activity and resilience for metros and small businesses during Covid-19. **Small Business Economics**, v. 60, n. 4, p. 1699–1717, 2023.

PRATES, I.; BARBOSA, R. J. The Impact of COVID-19 in Brazil: Labour Market and Social Protection Responses. **The Indian Journal of Labour Economics**, v. 63, n. S1, p. 31–35, 2020.

PRATT, M. G. From the Editors: For the Lack of a Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 5, p. 856–862, 2009.

PURNOMO, B. R. *et al.* Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 13, n. 4, p. 497–524, 2021.

RAMLI, A.; YEKINI, L. S. Cash Flow Management among Micro-Traders: Responses to the COVID-19 Pandemic. **Sustainability (Switzerland)**, v. 14, n. 17, 2022.

RATTEN, V. Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 26, n. 6, p. 1379–1388, 2020.

RICHTER, J. I.; PATEL, P. C. Impact of the COVID-19 pandemic on the hours lost by self-employed racial minorities: evidence from Brazil. **Small Business Economics**, v. 58, n. 2, p. 769–805, 2022.

RUTTER, M. Psychosocial resilience and protective mechanisms. **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 57, n. 3, p. 316–331, 1987.

SANTORO, G.; MESSENI-PETRUZZELLI, A.; GIUDICE, M. DEL. Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. **Small Business Economics**, v. 57, n. 1, p. 455–471, 2021.

SEETHARAMAN, P. Business models shifts: Impact of Covid-19. **International Journal of Information Management**, v. 54, p. 102173, 2020.

SHAFI, M.; LIU, J.; REN, W. Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. **Research in Globalization**, v. 2, p. 100018, 2020.

SHARMA, S.; RAUTELA, S. Entrepreneurial resilience and self-efficacy during global crisis: study of small businesses in a developing economy. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 14, n. 6, p. 1369–1386, 2022.

SHEPHERD, D. A.; SAADE, F. P.; WINCENT, J. How to circumvent adversity? Refugee-entrepreneurs' resilience in the face of substantial and persistent adversity. **Journal of Business Venturing**, v. 35, n. 4, p. 105940, 2020.

SU, W.; JUNGE, S. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions. **European Management Journal**, 2023.

TAGLIAZUCCHI, G.; CANIO, F. DE; MARTINELLI, E. Exploring perceived post-disaster performance in micro-businesses: how does entrepreneur psychological resilience matter? **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 35, n. 5–6, p. 445–459, 2023.

VOSEN, R. W. Relative Strengths and Weaknesses of Small Firms in Innovation. **International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship**, v. 16, n. 3, p. 88–94, 1998.

WAN, Y. K. P. Psychological resilience of small tourism business entrepreneurs in times of crisis through the lens of compensatory control theory. **Tourism Recreation Research**, p. 1–12, 2023.

WILLIAMS, T. A. *et al.* Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 733–769, 2017.