



Michelle Gonçalves Marques Pacheco

**Construção de resiliência dos
pequenos negócios de comunidades pobres do
Rio de Janeiro**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-graduação em Administração de
Empresas do Departamento de Administração da
PUC-Rio.

Orientadora: Prof^a. Renata Peregrino de Brito

Rio de Janeiro

Abril de 2021



Michelle Gonçalves Marques Pacheco

**Construção de resiliência dos
pequenos negócios de comunidades pobres do
Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação em Administração de
Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão
Examinadora abaixo.

Prof^a. Renata Peregrino de Brito

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Marcos Cohen

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof^a. Anna-Katharina Lenz

Departamento de Administração – FGV

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Michelle Gonçalves Marques Pacheco

Graduou-se em Administração pela Universidade Estácio de Sá em 2016. Coursou MBA em finanças pelo IBMEC em 2018. Possui como interesse de pesquisa a área de empreendedorismo e atualmente faz parte do Núcleo de Estudos sobre Microempreendedorismo (NUME) da Escola de Negócios da PUC-Rio.

Ficha Catalográfica

Pacheco, Michelle Gonçalves Marques

Construção de resiliência dos pequenos negócios de comunidades pobres do Rio de Janeiro / Michelle Gonçalves Marques Pacheco ; orientadora: Renata Peregrino de Brito. – 2021.

99 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Resiliência. 3. Pequenos negócios. 4. Covid-19. 5. Crise. 6. Estudo de caso. I. Brito, Renata Peregrino de. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:658

Agradecimentos

Primeiramente agradeço a Deus por conceder-me saúde e discernimento para seguir no melhor caminho para alcance dos meus objetivos.

Ao meu marido Thiago por todo apoio desde a decisão de iniciar o mestrado, com dedicação integral, e de seguir na área acadêmica.

Aos meus pais, Marci e Jorge e ao meu irmão Arthur, por todo apoio nas minhas decisões, desde a mudança de profissão até a transição da área profissional para a acadêmica.

À minha amiga, Renata da Hora que estava comigo no dia em que recebi a aprovação para ingressar no mestrado da PUC-Rio, por todo apoio e palavras de incentivo ao longo desses anos.

À minha amiga Monique Ribeiro, por me incentivar e por todas as palavras de apoio.

À minha orientadora, professora Renata Peregrino de Brito, por todos os ensinamentos, dedicação e comprometimento ao longo de todo o processo desta pesquisa.

A todos os professores do mestrado acadêmico do IAG/ PUC-Rio, pela dedicação nas aulas e pelos conhecimentos generosamente compartilhados com seus alunos.

A todos os colegas de turma pela parceria e momentos de descontração. Um agradecimento especial para as minhas amigas Paula Polidoro e Waleska Zavatti por todo apoio, parceria e amizade que levarei para a vida.

Aos funcionários do IAG/ PUC-Rio, em especial Teresa e Gisele, por toda atenção e dedicação.

À PUC-Rio e ao CNPq, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ter sido realizado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Pacheco, Michelle Gonçalves Marques; Brito, Renata Peregrino de. **Construção de resiliência dos pequenos negócios de comunidades pobres do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2021. 99 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A resiliência reflete a capacidade de lidar com eventos adversos por meio da adaptação e flexibilidade. A crise do Covid-19 afetou a vida dos indivíduos, o que refletiu também na economia de diversos países. Em um contexto de pandemia diversos negócios precisaram interromper suas atividades presenciais, bem como se adaptar ao novo normal. Os pequenos negócios, em geral, são flexíveis, porém tendem a sofrer com falta de recursos, e os pequenos negócios de comunidades pobres carecem também de recursos institucionais, dentre eles recursos de saúde o que os torna mais vulneráveis numa pandemia. Em vista disso, a presente pesquisa tem como objetivo investigar como os pequenos negócios de comunidades pobres foram impactados pela crise do Covid-19, quais foram suas respostas à crise e como ocorreu o processo de construção de resiliência nos empreendedores desses negócios. Com base em 38 entrevistas em profundidade, esta pesquisa qualitativa, que utilizou o método de estudo de múltiplos casos, explora o papel do capital humano, social e o contexto no processo de construção das capacidades de resiliência. Os resultados do estudo mostram que o contexto e o capital humano influenciam diretamente nas respostas dos pequenos negócios. Aqueles que mais desenvolveram respostas à crise foram os que mais sofreram com os impactos, principalmente em termos de faturamento. Contudo poucos desenvolveram capacidades de resiliência para se adaptar / aprender e se preparar para eventos futuros. Com base nos achados foram elaboradas contribuições acadêmicas, gerenciais e sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave

Resiliência; Pequenos Negócios; Covid-19; Crise; Estudo de caso.

Abstract

Pacheco, Michelle Gonçalves Marques; Brito, Renata Peregrino de. **Building resilience for small businesses in poor communities in Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2021. 99 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Resilience reflects the ability to deal with adverse events through adaptation and flexibility. The Covid-19 crisis affected the lives of individuals, which also reflected in the economy of several countries. In a pandemic context, several businesses had to interrupt their face-to-face activities, as well as adapt to the new normal. Small businesses, in general, are flexible, but tend to suffer from a lack of resources, and small businesses from poor communities also lack institutional resources, including health resources, which makes them more vulnerable in a pandemic. In view of this, this research aims to investigate how small businesses in poor communities were impacted by the Covid-19 crisis, what were their responses to the crisis and how the process of building resilience among entrepreneurs in these businesses occurred. Based on 38 in-depth interviews, this qualitative research, which used the multiple case study method, explores the role of human, social capital and the context in the process of building resilience capacities. The results of the study show that the context and human capital directly influence the responses of small businesses. Those who developed the most responses to the crisis were the ones who suffered most from the impacts, especially in terms of revenue. However few have developed resilience skills to adapt / learn and prepare for future events. Based on the findings, academic and managerial contributions and suggestions for future research were elaborated.

Keywords

Resilience; Small Business; Covid-19; Crisis; Case study.

SUMÁRIO

1.Introdução	12
1.1 Problema e Questão de Pesquisa	14
1.2 Objetivos geral e específicos	16
1.3 Relevância Teórica e Prática	16
1.4 Delimitações do estudo	17
2.Revisão de Literatura	18
2.1 Empreendedorismo	18
2.2 Contexto de comunidades pobres e Microempreendedorismo	19
2.3 Resiliência	23
2.3.1 Resiliência Empreendedora	24
2.3.2 Capacidade de resiliência	24
2.3.3 Respostas pré e pós-adversidade	28
2.4 A crise do Covid-19 e o Microempreendedorismo no Brasil	30
3.Metodologia da Pesquisa	33
3.1 Microempreendedorismo no Brasil e contexto do Covid-19 no Rio de Janeiro	33
3.2 Método	35
3.3 Protocolo de Pesquisa	36
3.3.1 Procedimento de coleta de Dados	37
3.4 Seleção da Amostra	39
3.4.1 Descrição da Amostra	40
3.5 Análise dos dados	44
3.5.1 Identificação de códigos de primeira ordem	45
3.5.2 Identificação de códigos de segunda ordem e dimensões	46
3.6 Avaliação do rigor da pesquisa	49
4.Resultados	51
4.1 Os impactos da Pandemia	51
4.2 Análise das dimensões	55
4.2.1 Capital Humano	55
4.2.2 Respostas na crise	58
4.2.3 Contexto	60
4.2.4 Resiliência	63
4.2.5 Outros Aspectos	65
5.Discussão dos Resultados	68
5.1 Análise por tipo de atividade essencial x não essencial	68
5.1.1 Interação entre contexto e capital humano e sua influência nas respostas dos empreendedores	73
5.1.2 Construção de resiliência	77

5.2 Proposta de modelo	79
6.Conclusão	83
7.Referências Bibliográficas	86
Apêndices	97
Apêndice A - Declaração de Autorização para divulgação de contato	97
Apêndice B - Declaração de Autorização para realização da entrevista	98
Apêndice C - Protocolo de Pesquisa	99

Lista de Figuras

Figura 1 - % de Formalização dos Negócios	41
Figura 2 - % de Gênero dos Microempreendedores	41
Figura 3 - Estrutura de Dados	48
Figura 4 - Tempo de Interrupção das Atividades dos Negócios	52
Figura 5 - Classificação de Impacto no Faturamento	54
Figura 6 - Construção de Resiliência nos Pequenos Negócios	79

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tempo de Negócio e Idade dos Empreendedores	41
Tabela 2 - Fatores Estruturais dos Empreendedores	43

Lista de Quadros

Quadro 1 - Dados Demográficos dos Empreendedores	42
Quadro 2 - Impacto na Interrupção de Atividades e Faturamento	54
Quadro 3 - Processo de Construção de Resiliência – Capital Humano	57
Quadro 4 - Processo de Construção de Resiliência – Respostas na Crise	59
Quadro 5 - Processo de Construção de Resiliência – Contexto	63
Quadro 6 - Processo de Construção de Resiliência	65
Quadro 7 - Processo de Construção de Resiliência – Outros Aspectos	66
Quadro 8 - Análise por tipo de Atividade Essencial x Não Essencial	72

1

Introdução

O fenômeno do empreendedorismo é importante para a criação de empregos, inovações e para o avanço econômico e social. Nas últimas décadas, o empreendedorismo se tornou um campo de pesquisa muito ativo e que engloba várias áreas do conhecimento, dentre elas a economia, psicologia e sociologia (Frese & Gielnik, 2014). O empreendedorismo é um fenômeno complexo e que envolve uma gama de atividades compostas de características técnicas, humanas, gerenciais e que necessitam de um conjunto diversificado de competências para o seu desempenho (Filion, 2011).

A literatura de administração e estratégia busca entender o fenômeno do empreendedorismo, por exemplo, a partir do poder de agência das instituições e de grandes empresas, com destaque para multinacionais, como fomentadores da atividade empreendedora (McMullen, 2011; Prahalad & Hart, 2002); dos fatores econômicos que influenciam o indivíduo a empreender (Baumol, 2010; Kirzner, 1979; Knight, 1921); da análise da atividade empreendedora por meio das percepções de gerentes e/ou comportamento da empresa (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2012; Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000); do empreendedorismo em mercados emergentes como uma solução para a pobreza e o destaque para os mercados informais (Bruton, Ketchen, & Ireland, 2013; Webb, Bruton, Tihanyi, & Ireland, 2013). Uma das maiores questões acerca do tema diz respeito a como os empreendedores lidam com a incerteza e conseguem se manter ao longo do tempo.

Os indivíduos decidem empreender por diversos fatores como: falta de oportunidades de trabalho no mercado de trabalho formal, perda de emprego ou porque identificam oportunidades de negócios atraentes e potencialmente rentáveis. Estudos acerca do empreendedorismo (Sahasranamam & Sud, 2016; Simón-Moya, Revuelto-Taboada, & Ribeiro-Soriano, 2016), destacam que os empreendedores podem iniciar um negócio motivados por oportunidade ou por necessidade. Um passo fundamental para compreender as motivações empreendedoras em regiões pobres é desenvolver o entendimento do contexto social, econômico e espacial no qual os empreendedores se encontram (N. Williams & Williams, 2014).

As economias emergentes, como o Brasil, apresentam um forte contraste entre regiões cada vez mais desenvolvidas e uma grande maioria de regiões não desenvolvidas (Webb, Kistruck, Ireland, & Ketchen, 2010), as áreas pobres apresentam desvantagens relacionadas tanto ao ambiente, infraestrutura, quanto a qualidade educacional da população que é relativamente baixa ou inexistente (Wu & Si, 2018). As comunidades pobres dos países emergentes têm como uma das características a dispersão geográfica, ou seja, podem estar localizadas em áreas rurais ou em áreas densamente povoadas, como as favelas em grandes centros urbanos (Anderson & Markides, 2007; Johnson, 2007; Rivera-Santos & Rufín, 2010). Nessas regiões não é incomum as pessoas empreenderem por necessidade desempenhando múltiplas atividades econômicas, sejam elas formais ou informais (Chambers, 1995; Webb et al., 2013).

Nas comunidades pobres, o microempreendedorismo é uma atividade característica da região, esses negócios lidam com a incerteza e escassez de recursos em situações cotidianas (Dahles & Susilowati, 2015). No Brasil, assim como em outras economias emergentes, tem-se microempreendedorismo formal ou informal e no país dentre as diversas formas de empreender destaca-se o microempreendedorismo individual (MEI), que é caracterizado pela pessoa que trabalha como um profissional autônomo e que possui registro no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ). O advento do MEI tornou a formalização de um micronegócio mais rápida e mais prática. Isso proporcionou aos indivíduos que antes atuavam de maneira informal pudessem ter seu negócio formalizado. Contudo mesmo com as facilidades proporcionadas pelo MEI, os micronegócios informais em comunidades pobres ainda são uma realidade.

O cenário de recessão econômica e aumento do desemprego tem lançado milhões para o início de seu próprio empreendimento, o que aumentou o número de pequenos negócios (Barki et al., 2020; Bosma et al., 2020). No contexto das economias emergentes, o empreendedor enfrenta recursos escassos, instituições formais incompletas, e muitos possuem restrições de capital humano (George, Kotha, Parikh, Alnuaimi, & Bahaj, 2016; Sutter, Bruton, & Chen, 2019). Juntamente a essa realidade a crise do Covid-19 apresenta um desafio para a sobrevivência dos empreendimentos e um evento de risco de vida para os empreendedores.

A pandemia do Covid-19 impactou todo o mundo, sua alta transmissibilidade fez com que o sistema de saúde de diversos países ficasse extremamente sobrecarregados e em alguns locais entraram em colapso. Uma crise de saúde sem precedentes afetou diretamente a economia, pois com as medidas restritivas de prevenção diversos negócios foram obrigados a

interromper suas atividades. Nesse contexto de crise de longa duração as pequenas empresas muitas vezes precisam contar mais com seus próprios recursos e capacidades, pois o apoio institucional, que é fundamental em períodos como esse, em geral é insuficiente ou até mesmo ausente (Bullough & Renko, 2013; Halkos, Skouloudis, Malesios, & Evangelinos, 2018).

Empreendedores de comunidades pobres quando são expostos a algum tipo de risco e/ou crise, possuem em geral, capacidades limitadas para gerenciar tais processos e devido a situação de vulnerabilidade o desenvolvimento de resiliência poderá ser diferente de outras regiões (Banerjee & Jackson, 2017). As restrições quanto ao capital humano, baixa capacidade gerencial e a escassez de instituições formais que auxiliem no treinamento/capacitação podem influenciar no processo de construção de resiliência (Bruhn & Zia, 2013; Cho & Honorati, 2014; Hart, Sharma, & Halme, 2016).

No entanto, por já atuarem em cenários de incerteza e lidarem com desafios como escassez de recursos, esses empreendimentos, que em geral são motivados por necessidade, podem conseguir desenvolver resiliência. Além disso, as constantes mudanças do ambiente podem fazer com que consigam se adaptar com mais rapidez a novos cenários. Essa capacidade de se flexibilizar devido as mudanças pode ser um importante fator em tempos de crise (Garcia-Sanchez, Mesquita, & Vassolo, 2014; Grimm, Knorringa, & Lay, 2012; Kistruck, Webb, Sutter, & Bailey, 2015).

Dessa forma identificar os aspectos contextuais, de capital humano e as respostas que os esses empreendedores tiveram no período da crise pode auxiliar no entendimento de como ocorreu desenvolvimento das capacidades de respostas na crise e o processo de construção de resiliência no tocante aos pequenos negócios de comunidades pobres.

1.1

Problema e Questão de Pesquisa

Os pequenos negócios representam 98,5% dos empreendimentos no Brasil e são responsáveis por cerca de 70% da geração de renda dos brasileiros ocupados no setor privado (Sebrae, 2017). De acordo com a pesquisa de sobrevivência de empresas no Brasil realizado pelo Sebrae (2016) a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos de atuação no mercado foi de 76,6% em 2012, a maior já registrada desde o ano de 2008. Isso ocorreu em parte pelo aumento das formalizações de MEIs no mercado, já que estes possuíam uma taxa de sobrevivência de 87% no ano de 2012. No ano de 2013 a taxa de sobrevivência dos MEIs caiu para 73,1% e chegou a 33% em 2017, menor taxa quando comparada a empresas de

maior porte (IBGE, 2017). A crise econômica enfrentada pelo país neste período é um dos fatores que contribuíram para diminuição da taxa de sobrevivência.

As crises podem afetar o desempenho das empresas de diversas formas, como por exemplo, elevar o custo dos insumos em relação a outros fatores de produção e gerar maiores custos de empréstimos e também uma contração nos empréstimos (Forbes, 2002). Uma crise pode ter um alto nível de impacto sobre as empresas, especialmente as de menor porte, dado seus menores níveis de preparo, maior vulnerabilidade e o maior impacto pessoal de uma crise sobre o proprietário (Varum & Rocha, 2013).

Com isso, o advento de uma crise pode evidenciar diversas fragilidades dos micros e pequenos negócios em um país. A pandemia causada pelo Covid-19 que é uma crise de saúde também refletida no setor econômico, impacta não só a oferta, mas também a demanda. A maioria das empresas, independentemente do tamanho, enfrentam sérios desafios e a manutenção dos negócios é uma grande preocupação principalmente para os pequenos negócios. Com o aumento do desemprego no Brasil, a demanda bem como a renda da população sofreu uma retração.

O impacto dessa crise foi refletido nas comunidades pobres e evidencia o quanto os empreendedores dessas regiões carecem de suporte institucional, social, ambiental e educacional. Contudo o contexto dessas regiões é caracterizado por relações interpessoais que possibilitam respostas rápidas às condições emergentes e amplia o leque de opções viáveis e combinações de recursos que os microempreendedores podem considerar numa situação de crise para atender às necessidades da população local (Doern, Williams, & Vorley, 2019; Grube & Storr, 2018; Lengnick-Hall & Beck, 2009).

Além disso, a experiência e o capital humano já existente, ou seja, *ex ante* contribui para o desenvolvimento de *expertise* que pode proporcionar o desenvolvimento de habilidades e competências específicas que levam ao aprendizado e podem auxiliar no desenvolvimento de ações frente a crises posteriores (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017).

No entanto a situação de vulnerabilidade, baixa escolaridade, poucos recursos, efeitos sociais e psicológicos da privação e exclusão (Banerjee & Jackson, 2017) e as medidas de isolamento social são fatores que podem influenciar na resiliência dos microempreendedores dessas regiões. Consequentemente é relevante responder as seguintes perguntas: como os microempreendedores de comunidades pobres enfrentam a crise causada pelo Covid-19, como desenvolvem respostas e como constroem resiliência?

1.2 Objetivos geral e específicos

Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar como os microempreendedores de comunidades pobres enfrentam a crise causada pelo Covid-19, desenvolvem respostas e como constroem resiliência.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- Identificar a influência dos aspectos contextuais na capacidade de resposta e resiliência.
- Identificar a influência do capital humano (atributos *ex-ante*) na capacidade de resposta e resiliência.
- Avaliar o papel das respostas adotadas na crise no processo de construção de resiliência.

1.3 Relevância Teórica e Prática

O empreendedorismo é um campo que possui crescente número de estudos teóricos e empíricos. Dado o cenário de crise provocado pela Covid-19 estudos voltados para a construção de resiliência e estratégias que podem ser desenvolvidas pelos pequenos negócios são importantes para que em crises posteriores o conhecimento atual seja de alguma forma aproveitado. O contexto de vulnerabilidade das comunidades pobres e a prevalência de micro e pequenas empresas nessas comunidades fornecem um campo para estudar o processo de resiliência a eventos que afetou diretamente a continuidade operacional, rotinas e relacionamentos (Mithani, 2020).

O Estado do Rio de Janeiro possui uma considerável parte de sua população vivendo em comunidades pobres (Boehm, 2020). Com um número crescente de pessoas vivendo nessas comunidades, o consumo e o empreendedorismo são duas vertentes que se destacam sobre essas localidades e sua economia (Motta, 2014). Com relação aos estudos sobre negócios nessas comunidades levantar a influência de aspectos contextuais, capital humano e as respostas desenvolvidas frente a uma crise pelos os microempreendedores pode contribuir para aprofundar o conhecimento dos negócios característicos dessas regiões.

Dessa forma, o estudo busca trazer contribuições para a literatura de microempreendedorismo em mercados emergentes, em relação ao processo de construção de

resiliência por parte dos microempreendedores frente uma crise, assim como a influência dos aspectos contextuais e do capital humano, de forma a ampliar o conhecimento sobre o tema e trazer o microempreendedor como principal objeto de pesquisa.

Além disso, o estudo busca trazer contribuições para o campo prático de forma a destacar quais as habilidades gerenciais, capacidades de resiliência podem ser aprimoradas e/ou desenvolvidas de forma que os microempreendedores possam buscar e aproveitar as oportunidades de mercado, em especial em tempos de crise e auxiliar no desenvolvimento/aprimoramento dos cursos de capacitação oferecidos por empresas e serviços de apoio governamentais.

1.4

Delimitações do estudo

O empreendedorismo é uma área de estudo ampla e por este motivo é importante ter um recorte do tema a ser estudado a fim de priorizar quais áreas necessitam ser mais aprofundadas, a depender da população alvo da pesquisa e das limitações de tempo.

Dessa forma, este estudo será delimitado nas comunidades pobres pertencentes à cidade do Rio de Janeiro, cuja população alvo serão os microempreendedores que possuem negócios nessas comunidades.

Devido à crise do Covid-19 todas as entrevistas serão realizadas exclusivamente por meio de ligação telefônica ou chamada de vídeo, de forma a respeitar o isolamento social.

2. Revisão de literatura

Este capítulo fornece a base conceitual que fundamenta o trabalho, desenvolvendo os seguintes temas: definição conceitual de empreendedorismo, o contexto das comunidades pobres e sua relação com o microempreendedorismo; o construto de resiliência e o processo de construção da resiliência empreendedora; a crise do Covid-19 e seus impactos nos negócios no Brasil e no mundo, com destaque para os micros e pequenos negócios e a pergunta de pesquisa que norteou o estudo.

2.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo pode ser definido como o reconhecimento e exploração de oportunidades que não são observadas por qualquer pessoa em qualquer momento (Shane & Venkataraman, 2000). Os mais importantes agentes da pesquisa sobre empreendedorismo vieram de setores da economia, psicologia e sociologia. Os pioneiros neste campo de pesquisa foram Schumpeter (1934) e, posteriormente, McClelland (1961), que adotou uma perspectiva psicológica para o estudo do tema, destacando os indivíduos como principais objetos da pesquisa sobre empreendedorismo.

Ao destacar o empreendedorismo como uma importante atividade para o desenvolvimento econômico, Schumpeter (1934) possibilitou uma abordagem das teorias econômicas para entender e explicar o empreendedorismo (Baumol, 2010; Kirzner, 1979; Knight, 1921). No entanto, por meio da perspectiva psicológica de McClelland (1961), foi possível analisar o empreendedorismo como um fenômeno fundamentalmente pessoal (Baum, Frese, & Baron, 2007). Assim, a adaptação dos sistemas econômicos às mudanças, inovação de produtos e serviços, criação de empregos e crescimento econômico passou também a ser observado a partir da influência das características dos indivíduos empreendedores no desenvolvimento e manutenção de seus negócios (Brandstätter, 2010; Rauch & Frese, 2007; Shane, Locke, & Collins, 2012).

Dessa forma, o conceito de empreendedor passa de uma função meramente econômica, para uma visão holística, na qual por meio da observação das capacidades cognitivas, características empreendedoras e do ambiente é possível identificar quem é ou como se tornar um empreendedor. Assim, o empreendedor é considerado um indivíduo que possui um conjunto de atributos psicológicos individuais que são moldados por meio da cultura, das experiências e da aprendizagem e não por uma relação entre genética e empreendedorismo (Costa & Lago, 2016; McClelland, 1961).

Em economias emergentes, destaca-se o estímulo ao microempreendedorismo que é uma das formas de empreender por meio de um pequeno negócio e que em grande parte trata-se da subsistência de uma família (Cho & Honorati, 2014).

2.2

Contexto de comunidades pobres e Microempreendedorismo

O conceito de pobreza pode ser abordado de diversas maneiras. Sen (1983) ressalta que a pobreza é uma questão de privação e descreve diferentes abordagens para a pobreza como: a abordagem sociológica com o conceito de privação relativa, a abordagem biológica que coloca as questões de fome como elemento central no conceito de pobreza ou abordagens que trazem a pobreza como uma questão de desigualdade, embora pobreza e desigualdade sejam termos que estão relacionados, possuem conceitos distintos. Contudo, para uma avaliação global da pobreza deve levar em consideração diferentes características (Sen, 1983).

A fim de abarcar a realidade vivenciada pelas pessoas pobres, a pobreza pode ser definida como um processo pelo qual as pessoas estão sujeitas a diversos tipos de privações, como as físicas, sociais, econômicas, políticas, psicológicas e /ou espirituais (Banerjee & Duflo, 2007). Dentro dos indicadores da pobreza, além das privações, pode-se destacar a vulnerabilidade e o desamparo que são ocasionados pela pobreza de renda e a dificuldade que as pessoas pobres possuem em obter os recursos necessários para atender as mais básicas necessidades (Banerjee & Jackson, 2017; Chambers, 1995).

A vulnerabilidade pode ser entendida como a insegurança frente um ambiente de mudança que afetam o bem-estar de indivíduos, famílias e comunidades (Banerjee & Jackson, 2017). Famílias empreendedoras são em geral vulneráveis, contudo as famílias pobres por estarem mais expostas a riscos, terem um menor acesso a mecanismos formais de seguros e de proteção social, são mais vulneráveis que outras (Vial & Hanoteau, 2015).

A vulnerabilidade, privações e carência de recursos financeiros, educacionais e de suporte institucional são fatores que caracterizam o contexto dos indivíduos que vivem em comunidades pobres. No entanto, as relações sociais presentes nessas comunidades desempenham um importante papel na subsistência que podem tornar essas regiões mais capazes de lidar com a pobreza (Banerjee & Jackson, 2017). Embora os indivíduos tenham dificuldade de acesso a recursos sociais das redes convencionais de referência de emprego as relações sociais presentes nas comunidades pobres geram capital social (Putnam, 1993).

No contexto de pobreza, os indivíduos que buscam empreender podem conseguir, mesmo frente as adversidades, ter uma renda maior do aqueles que possuem um trabalho formal em empresas (Banerjee & Duflo, 2011; Vial & Hanoteau, 2015). Contudo é importante destacar que uma visão ‘romantizada’ desses negócios não refletem sua realidade (Karnani, 2009). Conforme Banerjee & Duflo (2011) os negócios desenvolvidos pelos pobres são em grande parte microempresas, que em sua maioria não conseguem crescer a ponto de conseguir empregar outras pessoas e em média não são lucrativos a ponto de melhorar consideravelmente o bem-estar de seus proprietários e apenas melhoram os seus meios de subsistência (Vial & Hanoteau, 2015).

Uma microempresa pode ser caracterizada como uma empresa de porte muito pequeno, na qual o proprietário é o responsável tanto pela parte operacional, quanto pela gestão do negócio. Além disso, possui flexibilidade a fim de gerenciar as barreiras de entrada, normalmente baixas para os negócios desse porte, as restrições de capital e as tendências do mercado (Munoz, 2010).

A atividade microempreendedora não possui alta produtividade e pode ser uma das formas de evidenciar problemas sociais e econômicos (Banerjee et al., 2014). Em países emergentes com um mercado de trabalho formal muito segmentado, os indivíduos com baixa escolaridade e baixos salários tendem a procurar alternativas como o microempreendedorismo, já que estão numa posição inferior àqueles que conseguem os melhores salários (Mandelman & Montes-Rojas, 2009).

Tendo em vista que a atividade microempreendedora está intrinsecamente ligada ao proprietário (microempreendedor) é importante avaliar qual contexto social, econômico e espacial está inserido esse microempreendedor (N. Williams & Williams, 2014), os motivos que levam o indivíduo a empreender e as capacidades desses indivíduos frente ao contexto e as adversidades (Vial & Hanoteau, 2015). A partir dos estudos de Bögenhold (1987), sobre a representação dicotômica básica entre a motivação por necessidade ou oportunidade que levam um indivíduo a empreender, diversos estudos acerca das motivações empreendedoras

(Sahasranamam & Sud, 2016; Simón-Moya et al., 2016), destacaram que os empreendedores podem iniciar um negócio motivados por oportunidade ou por necessidade.

Em economias emergentes, muitos indivíduos iniciam seus negócios devido a necessidade de fornecer apoio financeiro as suas famílias (N. Williams & Williams, 2014). O microempreendedorismo nessas regiões é uma das formas totais ou complementares de subsistência, principalmente entre a população mais pobre (Banerjee & Duflo, 2011). O acesso restrito a capital, educação e dificuldades de encontrar empregos bem remunerados são outros motivos destacados por Banerjee & Duflo (2007) para explicar a quantidade de empreendedores existentes entre os mais pobres.

No entanto, é importante destacar que esses empreendedores também identificam as oportunidades de negócios locais não somente por necessidade, mas também pela possibilidade de uma maior renda do que um trabalho assalariado, bem como autonomia e independência. Assim em economias emergentes é possível argumentar que a oportunidade e a necessidade podem coexistir (N. Williams & Williams, 2014).

As microempresas nas economias emergentes são responsáveis por representar grande parte da força de trabalho e atuam de maneira formal ou informal, sendo essa última a forma majoritária de atuação (Vial & Hanoteau, 2015). A economia informal consiste em atividades econômicas que ocorrem fora dos limites institucionais formais, porém estão dentro dos limites institucionais informais para diversos segmentos da sociedade. Os limites das instituições formais são estabelecidos por um conjunto diversificado de políticas, contudo mudanças políticas moldam o escopo de oportunidades potencialmente legítimas fora das instituições formais. Essas políticas podem abranger o comércio, mão-de-obra e outros controles regulatórios, como licenças e múltiplos impostos, que criam altos custos para as empresas aumentando o escopo de oportunidades potenciais fora da economia formal para os empreendedores estabelecerem seus negócios (Webb et al., 2013).

Os serviços informais existem em todas as economias e nas comunidades pobres são caracterizados pela escassez de recursos, altos níveis de analfabetismo ou educação precária e falta ou subdesenvolvimento de instituições formais em bom funcionamento. Na área da gestão estratégica, as empresas informais lidam com questões estratégicas de maneiras não convencionais e as decisões de gestão são influenciadas por fatores econômicos, sociais, étnicos e religiosos (Reynoso & Cabrera, 2019; Webb et al., 2013).

A depender do contexto social e econômico os indivíduos optam por ter um negócio formal ou informal (Webb et al., 2013). As questões tributárias, alta burocracia, fraqueza institucional e baixos níveis educacionais pode fazer com que os indivíduos das comunidades

pobres estejam dispostos a se tornar voluntariamente informais (Maloney, 2004). Num contexto de desemprego e subemprego, principalmente para os menos escolarizados, e a redução dos retornos financeiros resultante de uma formalização faz com que a informalidade seja uma alternativa a um custo menor ou que melhor se adapte às necessidades desses indivíduos (Charmes, 2012; Maloney, 2004).

Em termos de contexto as microempresas das comunidades pobres estão conectadas as redes sociais da família e dos vizinhos próximos o que lhes favorece contratos de negócios implícitos e torna a participação nas instituições formais algo caro e por vezes desnecessário dependendo das perspectivas de aceitabilidade social que informalidade tem nesses grupos (Maloney, 2004; Webb et al., 2013). No entanto os que optam por participar de associações comerciais, instituições de crédito, instituições de treinamento ou serviços governamentais são mais acessíveis por meio da formalização e podem prosperar (Maloney, 2004). A lei do microempreendedor individual no Brasil é um exemplo que teve como objetivo diminuir a informalidade e proporcionar os benefícios da formalização para o microempreendedor brasileiro.

Além das abordagens já citadas, Banerjee & Duflo (2007) destacam que a pobreza possui uma abordagem econômica definida pelo Banco Mundial, e frequentemente utilizada na literatura de base da pirâmide (BoP), na qual os extremamente pobres são as pessoas que vivem com menos de US \$ 1,25 por dia e os pobres são aqueles que vivem com menos de US \$ 2 por dia com base no consumo per capita. No entanto essa abordagem reflete os aspectos estruturais da pobreza, mas não abrange a realidade vivenciada pelos pobres.

Na literatura de empreendedorismo a atividade empreendedora é considerada uma das formas de alívio da pobreza, com destaque para os estudos sobre BoP (Kolk, Rivera-Santos, & Rufín, 2014; Prahalad & Hart, 2002; Simanis & Hart, 2008). O termo BoP pode ser definido como a camada inferior da pirâmide de renda mundial, que representa a grande parte das pessoas que vivem em extrema e moderada pobreza (Gold, Hahn, & Seuring, 2013).

O conceito de empreendedorismo de BoP inicialmente teve como foco a venda de bens e serviços que constituíam uma adaptação dos mercados desenvolvidos para os mercado mais pobres, ou seja, empresas de grande porte, geralmente multinacionais, teriam na BoP de economias emergentes uma nova fonte de mercado consumidor (Prahalad & Hart, 2002). Posteriormente novas formas de vislumbrar a atuação de indivíduos da BoP nos negócios foram estudadas, como envolvê-los na co-criação de produtos, serviços e empreendimentos comerciais (Simanis & Hart, 2008).

No entanto a literatura de BoP e suas abordagens para alívio da pobreza possuem um desenvolvimento teórico e empírico pouco robusto (Vial & Hanoteau, 2015). Alguns críticos (Banerjee, Duflo, Glennerster, & Kinnan, 2014; Karnani, 2009) questionam o papel de empresas, que estão fora do contexto da pobreza, nessas regiões e enfatizam que as empresas tendem a buscar lucros nas regiões pobres sem efetivamente contribuir com a melhoria do bem-estar das comunidades de BoP. Por essa razão no presente estudo essas regiões serão denominadas como comunidades pobres, para que dessa forma seja possível abaranger o contexto e as capacidades dos pequenos negócios de regiões pobres.

2.3

Resiliência

Os estudos de resiliência nos negócios têm como base os artigos seminais de Meyer (1982) e Staw, Lance, & Dutton (1981), que são estudos sobre as respostas das organizações a ameaças externas. Meyer (1982) foi o autor que usou o conceito de resiliência pela primeira vez no contexto de ameaças externas e identificou que as organizações provavelmente exibem adaptabilidade em resposta a tais ameaças. A partir de meados da década de 1980, as pesquisas passaram a se concentrar no nível interno da empresa, devido aos acontecimentos relacionados a acidentes industriais e tecnológicos (Linnenluecke, 2017).

Após o ataque terrorista de 11 de setembro de 2001, ocorrido nos Estados Unidos, a pesquisa de resiliência passou a focar em mecanismos de enfrentamento e respostas em situações de grande incerteza ambiental. Com isso, as abordagens dos estudos sobre resiliência na literatura de negócios foram concentradas na capacidade de se recuperar de eventos adversos por meio da adaptação de modelos de negócios, novas estruturas organizacionais e ao nível individual (Linnenluecke, 2017).

No nível individual a resiliência está relacionada com adaptabilidade, conhecimento, capacidades que podem ser aprimoradas/desenvolvidas para formar as capacidades de resiliência (Linnenluecke, 2017; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; McNaughton & Gray, 2017; Wishart, 2018). A crise do Covid-19 ocasionou impactos sem precedentes, o que gerou grande incerteza ambiental e exigiu a construção da resiliência. A resiliência e o empreendedorismo possuem muitos atributos em comum, como flexibilidade e adaptação, dessa forma a resiliência empreendedora tem grande importância no enfrentamento da pandemia (McNaughton & Gray, 2017; Mithani, 2020).

2.3.1 Resiliência Empreendedora

A resiliência é um atributo multidimensional e permite que empreendedores absorvam, respondam e potencialmente capitalizem em situações inesperadas, como por exemplo, uma crise (Lengnick-Hall & Beck, 2005; McCann, 2004). A partir da resiliência é possível que o empreendedor forme uma base de discernimento e flexibilidade que torna possível que seu negócio se recupere e muitas vezes crie novas maneiras de atuar diante da incerteza e adversidade decorrentes de um choque descontínuo dentro de seu ambiente (Lengnick-Hall & Beck, 2009). A resiliência empreendedora é o resultado de interações entre o empreendedor e o meio ambiente e que fornece a esse empreendedor o conhecimento e as habilidades necessárias para enfrentar a incerteza. Sem a resiliência os indivíduos seriam menos capazes de tomar as ações necessárias para iniciar ou adaptar seus negócios em tempos de crise (Bullough & Renko, 2013; Leonelli, Masciarelli, & Fontana, 2019).

A resiliência, portanto, pode ser definida quando um indivíduo, organização ou comunidade, juntamente com a interação com o ambiente, faz uso de suas capacidades para manter seu o funcionamento durante e após as adversidades (Williams et al., 2017). O funcionamento está relacionado ao que um indivíduo consegue ser ou fazer e a capacidade reflete as diversas combinações de funções que um indivíduo pode alcançar (Sen, 1989). Na literatura de estratégia as capacidades podem ser definidas como os conhecimentos, habilidades e processos que vão permitir um acesso mais fácil aos recursos (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Portanto, a resiliência de pequenas empresas possui uma estrutura multinível, ou seja, é influenciada pelo nível contextual, organizacional e individual que irão orientar o desenvolvimento de estratégias da empresa (Aguinis, Boyd, Pierce, & Short, 2011). Além disso, é importante destacar o nível individual, pois esse influencia a resiliência empreendedora por meio da percepção pessoal, habilidades e emoções que são desafiadores, em especial nos eventos que ameaçam a vida, e que podem restringir a capacidade de resposta dos indivíduos (Mithani, 2020).

2.3.2 Capacidade de resiliência

Num contexto de pobreza o desenvolvimento de capacidades não é algo fácil devido a restrição de acesso a recursos, sejam esses econômicos ou sociais (Ansari, Munir, & Gregg,

2012). Sen (1989) define que a capacidade é um reflexo da liberdade de escolha que os indivíduos possuem e essa liberdade é referente as oportunidades reais que um indivíduo possui (Ansari et al., 2012; Kimmitt, Scarlata, & Dimov, 2016).

Por meio de uma perspectiva de desenvolvimento a resiliência não surge apenas em respostas a adversidades específicas, também se desenvolve ao longo do tempo a partir de experiências de riscos, estresses e tensões. Assim a capacidade constante de usar recursos internos e externos com sucesso para resolver problemas auxilia no desenvolvimento da resiliência (Sutcliffe & Vogus, 2003).

As capacidades desenvolvidas em momentos anteriores à adversidade atual são consideradas como capacidades *ex-ante* que são condições que os indivíduos já possuem e que ajudam a gerenciar melhor crises e desafios. Essas capacidades podem se referir as capacidades financeira, contextual, as habilidades cognitiva, comportamental e a regulação das emoções (Williams et al., 2017).

A capacidade financeira se refere a guardar recursos, por exemplo ter uma folga financeira que permite resistir as adversidades. A capacidade contextual refere-se as relações sociais, bem como o capital humano que vão permitir a ativação das capacidades cognitivas e comportamentais. A habilidade cognitiva permite que indivíduos e organizações consigam perceber a adversidade e tenham a flexibilidade para combinar repertórios de ações para resolver problemas. A habilidade comportamental envolve as ações que permitirão o funcionamento diante das crises. As emoções possuem um papel funcional de como os indivíduos fazem sentido e conseguem atribuir significado ao seu ambiente, assim a capacidade de regulação emocional se refere a autoregulação para conseguir lidar com situações adversas e produzir resultado positivo. (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Williams et al., 2017).

Em contextos menos privilegiados, como os das comunidades pobres, é importante ressaltar que tais empreendedores possuem baixa capacidade gerencial, o que reflete no capital humano (Bruhn & Zia, 2013; Reynoso & Cabrera, 2019). O capital humano pode ser definido como as habilidades, conhecimentos, capacidades que os indivíduos possuem devido a sua escolaridade, treinamento no trabalho, bem como outras características que têm valor produtivo em termos de trabalho e que podem ou não levar a conhecimentos e habilidades que vão permitir a observação e aprendizado com eventos e assim auxiliar no processo de construção de resiliência (Dencker, Bacq, Gruber, & Haas, 2021; Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011).

A aquisição de conhecimento e habilidades depende das características pessoais e do ambiente, assim a capacidade de transferência de experiências concretas em novas informações e conhecimentos e capacidades cognitivas podem ser exemplos de variáveis pessoais e o tempo e qualidade de ensino podem ser exemplos de variáveis ambientais (Alvarez & Barney, 2014; Unger et al., 2011). Empreendedores de comunidades pobres muitas vezes não possuem o capital humano bem desenvolvido, principalmente aqueles orientados por necessidade, já que não possuem meios para lidar com as transformações significativas do ambiente (Dencker et al., 2021).

Dessa forma, as capacidades individuais podem não ser suficientes para desenvolver conhecimentos e habilidades que permitam facilitar o acesso aos recursos e o capital social pode ser uma forma de alcançar tais recursos (Ansari et al., 2012). Como contexto influencia no desenvolvimento de capacidades (Evans, 2002; Sen, 1989) e nas atividades empreendedoras (Kimmitt et al., 2016), o capital social pode ser uma das formas de permitir o acesso das comunidades pobres a recursos como oportunidades econômicas, propriedade e outros serviços básicos (Ansari et al., 2012).

O capital social refere-se às redes de relacionamentos que facilitam a cooperação e refletem os recursos e laços necessários para o desenvolvimento comunitário (Putnam, 1993). Além disso, compreende componentes estruturais, relacionais e cognitivos (Banerjee & Jackson, 2017). Em grande parte das comunidades pobres a fonte primária de capital é o relacionamento social e não o capital financeiro, assim o capital social pode ser uma forma de desenvolver capacidades entre os pobres (Ansari et al., 2012; Sen, 1987). Os círculos de solidariedade constituídos por familiares, amigos e pessoas, mesmo que não sejam próximas, mas que façam parte da comunidade, formam um ativo fundamental para lidar com a pobreza e pode ajudar a superar situações de adversidades (Banerjee & Jackson, 2017).

Além do capital social, outro componente do contexto externo, o apoio institucional, pode auxiliar na adaptação e resiliência das pequenas empresas (Halkos et al., 2018). O apoio institucional pode ser referente a instituições que visam fomentar a atividade empreendedora, como por exemplo as instituições de microfinanças, que podem auxiliar o empreendedor a explorar melhor as oportunidades, estímulo a capacitação, por meio de agências que buscam fomentar a capacitação empreendedora o que permite aprimorar habilidades já existentes e desenvolver novas habilidades que auxiliarão no enfrentamento de adversidades (Dencker et al., 2021), bem como o apoio de instituições do Estado (Chaves-Maza & Fedriani Martel, 2020).

Nas economias emergentes existe um crescente estímulo para o trabalho independente e empreendedorismo de pequena escala (Cho & Honorati, 2014), a lei do Microempreendedorismo Individual é um dos exemplos que pode ser citado no Brasil. As economias emergentes recebem destaque, pois são nesses locais que o salário é limitado e grande parte dos empregos são criados e operados por conta própria (Cho & Honorati, 2014; Gindling & Newhouse, 2013). Assim fatores como a capacitação empreendedora tem sido levantado por alguns estudos (Bruhn & Zia, 2013; Cho & Honorati, 2014; Simón-Moya et al., 2016) como um dos fatores de capital humano que auxiliam na manutenção e sobrevivência de pequenos negócios, especialmente em tempos de crise.

Os fatores que influenciam a sobrevivência dos pequenos negócios é um dos temas bastante discutidos na literatura (Bruhn & Zia, 2013; Cho & Honorati, 2014; McKenzie & Woodruff, 2017; Simón-Moya et al., 2016). Dentre esses fatores destacam-se: os atributos empresariais psicológicos, habilidades gerenciais e experiência prévia e fatores ambientais, como acesso a capital (Gindling & Newhouse, 2013; Simón-Moya et al., 2016).

Devido à importância do trabalho independente na criação de empregos, os programas de incentivo ao empreendedorismo estão sendo cada vez mais implementados e variam amplamente de acordo com objetivo, no qual se destacam o desenvolvimento e/ou aprimoramento de habilidades técnicas, comerciais e financeiras, como de aconselhamentos para acesso ao microcrédito (Bruhn & Zia, 2013; Cho & Honorati, 2014). No Brasil pode-se destacar as consultorias e cursos ofertados por algumas instituições, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que possui como principal objetivo fornecer apoio ao micro e pequeno empreendedor em termos de formação e gestão de negócios (Sebrae, 2009).

Com relação as microfinanças instituições como o Banco Mundial, Nações Unidas e *Bengal Grameen Bank* trouxeram o microcrédito como parte da solução para a redução da pobreza, no entanto os resultados no impacto desse microcrédito no desenvolvimento dos micronegócios são difusos e em alguns casos negativos (Rahman, 2004). É importante destacar que para microempreendedores pobres o microcrédito pode ser considerado apenas como uma dívida que possui um grande risco de levar a perdas irreversíveis. As necessidades básicas de consumo da família podem afetar a capacidade dos microempreendedores pobres de pagar os empréstimos e os perigos percebidos do microcrédito podem superar os benefícios potenciais (Ukanwa, Xiong, & Anderson, 2018).

Já com relação ao treinamento empresarial, Bruhn & Zia (2013) e Drexler, Fischer, & Schoar (2014), verificaram o impacto do treinamento de práticas e habilidades gerenciais

respectivamente em micronegócios localizados na Bósnia e Herzegovina e República Dominicana e evidenciaram melhoras significativas nas práticas de negócios por parte desses microempreendedores.

As crises podem afetar positivamente ou negativamente a sobrevivência dos negócios e alguns estudos ressaltam o treinamento e experiência prévia como fatores que podem influenciar positivamente na manutenção de um negócio em tempos de crise ou melhorar as práticas de gestão dos negócios que sobrevivem após uma crise (Bruhn & Zia, 2013; Doern et al., 2019; Simón-Moya et al., 2016).

2.3.3 Respostas pré e pós-adversidade

Outro elemento importante na construção da resiliência refere-se as práticas que um indivíduo, organização ou comunidade realizam com o objetivo de antecipar, prevenir ou mitigar possíveis riscos (Williams et al., 2017). Semelhante à literatura de gerenciamento de crises, uma definição de processo de resiliência explica a natureza dinâmica da resiliência como uma interação entre um indivíduo e o ambiente o que pressupõe uma exposição a adversidades substanciais, no qual inclui a preparação (*ex ante*), restauração e resposta pós-crise (*ex post*) (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000; Williams et al., 2017).

As ações que os empreendedores tomam antes de uma crise podem ser influentes para permitir que consigam manter seus negócios (Williams et al., 2017), contudo esse processo depende de treinamento individual, experiência e desenvolvimento de conhecimento especializado, essa proatividade para poder se antecipar a determinados eventos provavelmente ajuda na redução dos impactos negativos de uma crise sobre as pessoas e seus negócios. À medida que os indivíduos adquirem controle sobre os principais comportamentos das tarefas e exercem discricção ao executá-los, eles desenvolvem um senso de eficácia e *expertise*. Além disso, o senso de competência aumenta e os indivíduos são mais capazes de responder efetivamente em situações desconhecidas ou desafiadoras, ou seja, desenvolvem capacidades de resiliência *ex-ante* (McNaughton & Gray, 2017; Rose, 2007; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Durante uma crise a ênfase está na manutenção de um negócio e não na perda ou recuperação. Algumas práticas anteriormente citadas podem preparar indivíduos, organizações ou comunidades para uma situação de crise, porém crises em níveis muito complexos são difíceis de prever. Uma das várias trajetórias que os indivíduos experimentam

em resposta à ameaça é moldada por características sociocontextuais de estresse e adaptação, no qual é necessária uma ação rápida dos indivíduos para manter suas operações dentro de um desempenho aceitável ou para desenvolver ativamente respostas contingentes (Williams et al., 2017).

A capacidade do indivíduo de perceber, interpretar e analisar as mudanças do ambiente irá permitir o ajuste as adversidades de forma que decisões mais flexíveis sejam tomadas. No entanto a falta de recursos e respostas tardias podem aumentar a vulnerabilidade diante da adversidade (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Williams et al., 2017). O desenvolvimento de tal capacidade possibilitará que os indivíduos ajam para se adaptar e restaurar seus negócios por meio de mobilização de recursos ou até mesmo criação de novos empreendimentos (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Lengnick-Hall, Beck, & Lengnick-Hall, 2011).

Além disso, o capital social pode facilitar ou restringir o desenvolvimento da resiliência. As redes sociais próximas, como vizinhos e comunidade podem fornecer acesso a diversos recursos em períodos de adversidades, como empréstimos, informações, apoio emocional e psicológico. O capital social constituído por laços fortes e muito conectados de relações sociais são caracterizados por maior confiança e promovem a resiliência no curto prazo. Já o capital social constituído por laços e conexões mais fracas facilitam o acesso a informações e recursos e auxiliam na recuperação de longo prazo (Aldrich & Meyer, 2015; Shepherd & Williams, 2014). No entanto o capital social em comunidades pobres pode ser restrito, pois nessas regiões o tamanho das redes pessoais e a qualidade do capital social pode ser limitado, já que os laços sociais de uma pessoa pobre tende a ser com outros indivíduos também pobres que têm poucos recursos para oferecer, principalmente se esses também estão passando por dificuldades (Elliott, Haney, & Sams-Abiodun, 2010).

Assim as respostas pré-adversidade e aquelas que são tomadas durante uma adversidade levam a dois resultados importantes: primeiro, uma combinação de recursos proporcionam o desenvolvimento de soluções inovadoras de problemas, além disso permitem que os indivíduos, mudem o curso de ação e desenvolvam uma maior agilidade o que gera um inventário complexo e variado de potenciais ações estratégicas que podem ser desenhadas em situações emergentes. Em segundo lugar, as experiências adquiridas permitem o desenvolvimento de hábitos, ou seja, rotinas repetitivas que fornecem uma primeira resposta a qualquer ameaça inesperada (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Lengnick-Hall et al., 2011).

Essas respostas também proporcionam uma preparação futura, pois permite que um indivíduo atue em resposta a oportunidades. Assim as interações das capacidades formadoras da resiliência possibilitam a criação de uma base de rotinas especializadas e habituais que

garantem que a resposta inicial e intuitiva de ação a qualquer situação crie opções e não apenas de restrições, desenvolvendo portanto habilidades de resiliência *ex post* (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Lengnick-Hall et al., 2011; McNaughton & Gray, 2017; Williams et al., 2017).

2.4

A crise do Covid-19 e o Microempreendedorismo no Brasil

A crise do Covid-19 é uma situação inesperada e com um período de tempo desconhecido, o que torna difícil um planejamento de longo prazo devido à incerteza acerca da doença. No início do ano de 2020 diversos países já apresentavam alto número de casos de contaminação pelo vírus e em março do mesmo ano a doença foi classificada como pandêmica pela Organização Mundial de Saúde (Ratten, 2020).

Diferente de crises, como a crise econômica de 2008 no qual se busca a recuperação econômica, a crise da Covid-19 pode ser considerada como um evento com risco de vida, aonde também se enquadram desastres naturais e ataques terroristas. Em eventos com risco de vida o bem-estar físico e emocional das pessoas é o que está em risco e isso pode levar a implicações físicas e psicológicas de longo prazo (Mithani, 2020). Além disso, no tocante ao contexto espacial, a crise COVID-19 ocasionou uma interrupção abrupta e sem precedentes do movimento de pessoas, recursos e capitais. As comunidades pobres de países emergentes, como as favelas localizadas nos grandes centros urbanos são áreas densamente povoadas, o que torna a questão de saúde pública mais sensível nessas regiões (Anderson & Markides, 2007; Johnson, 2007; Rivera-Santos & Rufín, 2010).

Com a rápida disseminação da Covid-19 os governos da maioria dos países tiveram que tomar medidas extremas como o fechamento de grandes setores institucionais e econômicos, o que afetou repentinamente as economias. A necessidade de conter o avanço da doença levou os governos a decretarem o distanciamento social e o fechamento de fronteiras que resultou na interrupção de diversos negócios, em especial os relacionados a comércio/serviços não essenciais. Isso ocasionou perda de empregos, falência de empresas e afetou particularmente as micro, pequenas e médias empresas (Korsgaard, Hunt, Townsend, & Ingstrup, 2020; Portuguese Castro & Gómez Zermeño, 2020).

No Brasil, dados preliminares sobre a resiliência dos pequenos negócios durante a pandemia mostram que, em média, as empresas perderam mais de 50% de suas receitas e que a maioria ainda estava tentando adaptar suas atividades para entrar em consonância com as

medidas de segurança que foram introduzidas, e com novas formas de trabalho (Sebrae, 2020).

Os negócios de comunidades pobres, em geral, desenvolvem atividades econômicas dentro de um contexto social que compreende relacionamentos pessoais e agregam valor além dos esquemas imediatos de obtenção de lucro (Dahles & Susilowati, 2015). A falta de uma preparação formal para a gestão de crises é muito comum nos negócios de pequeno porte, desta forma estes são desafiados à sobrevivência, na qual pode emergir a adaptação, com a utilização dos recursos existentes para atender as mudanças do ambiente, indicando assim habilidades de resiliência (Herbane, 2019).

No ano de 2020 foram registrados cerca de 2 milhões de novos MEIs no Brasil, o que representou o maior número desde sua criação em 2009. Com isso o país ultrapassou a marca de mais de 11 milhões de MEIs. O aumento do desemprego, dificuldade de recolocação no mercado foram um dos motivos pelos quais as pessoas passaram a empreender por necessidade e recorreram ao MEI, pois nessa categoria e para algumas atividades, a residência do empreendedor pode legalmente ser também o local de trabalho (Portal do Empreendedor, 2021; Sebrae, 2020).

Todos os desafios ambientais que a crise do Covid-19 trouxe para a atualidade podem ser considerados como o novo normal e podem se tornar mais difundida com o tempo (Mithani, 2020). A necessidade de isolamento social, interrupção da atividade de alguns comércios/serviços e o contexto espacial em si, traz à tona a necessidade das empresas encontrarem novas formas de atender seus clientes (Korsgaard et al., 2020). A adoção ou intensificação de tecnologias existentes podem ser uma das formas de manutenção de um negócio no novo normal, as tecnologias de informação e comunicação, como por exemplo as mídias sociais, foram cruciais para que os negócios pudessem continuar a fazer suas divulgações e vendas. Aplicativos como *Whatsapp* e *Instagram*, exemplos de mídias sociais, permitem interações sociais e a geração de conteúdo pode levar a aquisição de produtos e serviços em mercados e comunidades online (Saleh, 2020).

Uma pesquisa realizada no final do ano de 2020, com 6138 pequenos negócios no Brasil, revelou que mais de 60% estão funcionando com mudanças devido à crise, essas mudanças em geral são referentes às medidas protetivas como uso de máscara, disponibilização de álcool em gel para funcionários e clientes e restrição do número de clientes nas lojas. Ocorreu também um crescimento de pequenos negócios que lançaram ou começaram a disponibilizar novos produtos ou serviços, como forma de diversificar o negócio no período da crise. Além disso, cerca de 70% dos empreendedores passaram a utilizar a

internet ou as mídias sociais para ter contato com os clientes e vender de seus produtos/serviços, sendo o *Whatsapp* e o *Instagram* os meios digitais mais comuns para tal comercialização (Sebrae, 2020).

Tendo em vista as mudanças ocorridas nos negócios de todo o mundo devido à pandemia, ao contexto dos pequenos negócios de comunidades pobres e o contexto do microempreendedorismo no Brasil, este estudo aborda a seguinte questão de pesquisa: como os microempreendedores de comunidades pobres enfrentam a crise causada pelo Covid-19, desenvolvem respostas e como constroem resiliência?

3

Metodologia da Pesquisa

Neste capítulo é explicado como a pesquisa foi conduzida para atingir os objetivos propostos. Primeiro é realizado uma descrição sobre o microempreendedorismo no Brasil e o contexto da Covid-19 no RJ, após é feita uma descrição do método de pesquisa, posteriormente são descritas as etapas realizadas para desenvolver o protocolo de pesquisa, o procedimento de coleta de dados, como ocorreu a seleção da amostra e a configuração da amostra. Posteriormente são descritos os procedimentos utilizados para a análise dos dados e como ocorreu o processo de avaliação de rigor da pesquisa.

3.1

Microempreendedorismo no Brasil e contexto do Covid-19 no Rio de Janeiro

No Brasil o porte de uma empresa pode ser definido com base no faturamento anual, número de funcionário e atividades desempenhadas, sendo o faturamento anual o principal aspecto de diferenciação. Dessa forma, as empresas podem ser caracterizadas por MEI, Microempresa (ME), Empresa de Pequeno Porte (EPP), Empresa de Médio Porte ou Empresa de Grande Porte.

De acordo com a Lei Complementar nº 155 de 27/08/2016, o faturamento anual de um MEI não pode ultrapassar o valor de R\$ 81.000,00, sendo proporcional aos meses de abertura. Uma ME possui receita bruta anual inferior ou igual a R\$ 360 mil, uma EPP tem como limite de faturamento anual de R\$ 4,8 milhões. Já as médias e grandes empresas não possuem limite de receita bruta anual ou de faturamento (Sebrae, 2019).

O porte da empresa também definirá o enquadramento tributário da mesma, pois cada modelo é enquadrado em um regime, com cobranças e fiscalizações tributárias condizentes com o seu tamanho. No Brasil, atualmente, existem quatro regimes fiscais: SIMEI que é o regime fiscal adotado pelos MEIs; Simples Nacional que é uma forma compartilhada de arrecadação de tributos para ME e EPP; Lucro Presumido e Lucro Real que em geral são os enquadramentos tributários das médias e grandes empresas (Sebrae, 2019).

A grande quantidade de micro e pequenas empresas no país, bem como a necessidade da diminuição das altas taxas de informalidade e de mortalidade empresarial fizeram com que o empreendedorismo no Brasil ganhasse terreno por meio de políticas públicas e agendas políticas (Dornelas, 2016). Dentre elas destacam-se a criação da categoria de microempreendedor individual (MEI) que ocorreu em 2008, através da lei complementar nº128, e foi implantado no país em 2009, com o objetivo de criar condições especiais para que o trabalhador informal pudesse se tornar um microempreendedor legalizado, e a Política Nacional de Empreendedorismo –PNE (Governo Federal, 2018; Sebrae, 2018).

O advento do MEI possibilitou que diversos negócios que antes funcionavam na informalidade pudessem ser formalizados com respaldo jurídico e legal. Além disso o empreendedor formalizado através do MEI conta com alguns direitos e benefícios, como aposentadoria, aposentadoria por invalidez, auxílio-doença, salário maternidade, abertura de conta bancária empresarial, entre outros (Sebrae, 2018). Atualmente o país possui mais de onze milhões de microempreendedores individuais formalizados, sendo 1.313.091 localizados na cidade do Rio de Janeiro (Portal do Empreendedor, 2021). Já a PNE oferece diretrizes amplas sobre o empreendedorismo, cujo papel é coordenar campanhas para sensibilizar e mobilizar os atores sociais, a fim de estimular um ambiente empreendedor (Governo Federal, 2018).

Além disso, o MEI não pode ter mais de um estabelecimento nem participação em outra empresa, como sócio ou titular, e ter no máximo um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria. Além dos benefícios e direitos, o MEI também possui deveres e obrigações, dentre elas destacam-se: o pagamento da contribuição única (INSS + impostos) num valor fixo e corresponde a: 5% do salário mínimo para a Previdência Social (INSS); R\$ 5,00 para o município (ISS), para prestação de serviço; R\$ 1,00 para o estado (ICMS), se vender ou fabricar produtos.

As diversas oportunidades proporcionadas pelo MEI, tanto em termos de direitos e benefícios para o empreendedor, quanto para o negócio também foram refletidas em comunidades pobres. No tocante à cidade do Rio de Janeiro existem diversas instituições públicas e privadas com ou sem fins lucrativos, que atuam nas comunidades com diversos fins dentre essas instituições destaca-se o Sebrae.

O Sebrae estimula e promove o empreendedorismo e à formalização através do MEI como uma forma de diminuir a informalidade em diversas comunidades pobres da cidade (Costa & Lago, 2016). No estudo sobre empreendedorismo em comunidades de baixa renda, Costa & Lago (2016), identificaram na comunidade da cidade do RJ conhecida como Alemão,

que as pessoas buscam o empreendedorismo como alternativa do desemprego ou para terem autonomia, porém possuíam dificuldades nas questões que envolvem a formalização e o Sebrae desenvolve um papel fundamental nesse processo. Apesar dos direitos e benefícios proporcionados pelo MEI terem aumentado o número de negócios formais no país, a informalidade ainda representam quase 40% da atividade da população brasileira ocupada, o que aumentou com a pandemia (IBGE, 2020).

Devido ao contexto de pandemia e como forma de conter o avanço da doença os serviços foram classificados como essenciais ou não essenciais, no qual os serviços essenciais são aqueles que não podem parar por medidas da quarentena com o objetivo de impedir a interrupção de atividades e do fornecimento de insumos e materiais necessários à sobrevivência, saúde, abastecimento e segurança da população (Governo Federal, 2020).

Dessa forma os Estados e Prefeituras do Brasil classificaram os serviços essenciais nas suas respectivas regiões. O Rio de Janeiro foi a segunda cidade mais impactada pelo Covid-19 no Brasil, com isso medidas de restrição foram impostas e no dia 19 de março de 2020 por meio do decreto estadual 46.980, alguns serviços foram considerados essenciais, como: mercearias, mercados, supermercados, hortifrúti, padarias e confeitarias, comércio de materiais de construção, bares, restaurantes, lanchonetes e estabelecimentos congêneres com capacidade de lotação restringida a 30% (trinta por cento) da sua lotação e estabelecimentos de saúde. Em 25 de março de 2020, algumas atividades foram incluídas nas listas dos serviços essenciais como: serviços de telecomunicação, internet, call center e serviços relacionados à tecnologia da informação e serviços de manutenção predial (Estado do Rio de Janeiro, 2020). Em maio desse ano as restrições começaram a ser flexibilizadas.

3.2

Método

De posse do que foi previamente explorado na literatura, a natureza deste estudo é qualitativo, pois singulariza a multiplicidade das situações, que tem como objeto do estudo a ênfase no indivíduo (Günther, 2006). Assim, essa metodologia está voltada para a perspectiva dos participantes, o dia a dia de suas rotinas e os seus próprios conhecimentos (Flick, 2008).

Para investigar a resiliência microempreendedora em comunidades pobres o estudo aplicou o método de estudo de múltiplos casos. O estudo de caso é uma investigação empírica que busca entender em profundidade um fenômeno do mundo real e suas condições contextuais (Yin, 2015 - pg.17). A partir do estudo de múltiplos casos é possível analisar os

dados tanto dentro de cada situação quanto entre situações (Yin, 2015 - pg.43) e permite uma exploração mais ampla de questões de pesquisa e evolução teórica (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Além disso, a abordagem indutiva será utilizada, pois permite uma exploração detalhada dos casos e é adequada para a construção e refinamento da teoria (Eisenhardt, 1989). Nessa abordagem parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer, seguido da análise de padrões e temas com a finalidade de descobrir a relação existente entre eles e com isso construir e refinar a teoria (Gil, 2008, pp. 10-11; Sekaran & Bougie, 2016, p.26). Por fim, a transferibilidade permitirá identificar até onde os achados poderão ser utilizados em contextos diferentes (Kaufmann & Denk, 2011).

Uma prévia revisão de literatura é uma característica essencial do processo de construção de teoria, pois visa identificar variáveis que possam ser importantes e comparar conceitos, teoria ou hipóteses emergentes com a literatura existente (Eisenhardt, 1989; Sekaran & Bougie, 2016, p.81). Examinar a literatura que conflita com a teoria emergente é importante para aumentar a confiabilidade dos resultados, obter uma visão mais profunda da teoria emergente e da literatura conflitante por meio dos resultados e aprimorar os limites para a generalização da pesquisa em foco (Eisenhardt, 1989).

Com relação a coleta de dados no tempo, os estudos podem ter um corte transversal, no qual os dados são coletados em um único ponto no tempo ou longitudinal quando analisam eventos ao longo de um determinado período (Creswell - 2010, pg.81). O presente estudo terá um corte transversal, pois as entrevistas em profundidade foram realizadas durante a crise do Covid-19 no Brasil.

3.3

Protocolo de Pesquisa

As entrevistas seguiram um protocolo com perguntas semiestruturadas em profundidade. O protocolo é importante para aumentar a confiabilidade da pesquisa e é essencial em estudos de casos múltiplos (Yin, 2015, p.101). A entrevista semiestruturada em profundidade possibilita coletar dados a partir da experiência subjetiva do sujeito e as permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo, compreender o passado, identificar problemas, microintenções, analisar, discutir e fazer prospectivas (Demo, 2001). Além disso, um roteiro de questões-guia possibilita, simultaneamente, a liberdade de expressão do entrevistado e a manutenção do foco pelo entrevistador (Gil - 2008, p.112).

A montagem do protocolo foi realizada em duas etapas, a primeira foi a seleção de perguntas tendo como base a revisão de literatura realizada e a segunda foi um caso piloto. A partir da revisão de literatura foram desenvolvidas perguntas relacionadas ao contexto dos empreendedores, para identificar o impacto da crise nos seus negócios e quais suas ações frente à crise. Além disso, consta no protocolo perguntas com o objetivo de identificar os elementos que fazem parte do processo de construção de resiliência como as capacidades dos empreendedores e respostas pós-crise.

Um caso piloto foi realizado, pois esse auxilia no refinamento dos planos de coleta de dados tanto no que se refere ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos a serem seguidos (Yin, 2015, p.100). Assim foi previamente estruturado um roteiro de perguntas e a entrevista foi realizada com uma microempreendedora da comunidade do Alemão, a escolha do caso piloto se deu por conveniência e facilidade de acesso da pesquisadora a empreendedora. Por meio desse caso foi possível organizar a ordem das perguntas de forma a tornar a entrevista mais fluída, bem como verificar o tempo médio de entrevista e quais informações referentes a dados demográficos seriam importantes constar na pesquisa.

A partir do que foi levantado na revisão de literatura sobre a formação de resiliência um primeiro roteiro de entrevista foi definido, com 17 perguntas das quais 5 eram voltadas para entender o contexto que o empreendedor se encontrava, 7 eram voltadas para identificar suas capital humano *ex-ante*, 3 referentes ao impacto da crise sob os negócios e 2 referentes a respostas pós-crise, além dessas o protocolo também foi constituído de 7 perguntas para o levantamento demográfico, como sexo, idade, número de filhos, nome do negócio, tempo de negócio, formalização e número de funcionários. Com o protocolo definido iniciou-se as entrevistas e durante a coleta inicial de dados, os resultados foram analisados e o protocolo foi ajustado com quatro blocos de perguntas contendo 15 perguntas no total (apêndice C).

3.3.1 Procedimento de coleta de Dados

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas que ocorreram entre agosto e outubro de 2020, período no qual as medidas de isolamento social estavam no processo de flexibilização na cidade do RJ, porém com diversas restrições para o funcionamento de estabelecimentos comerciais.

O contato dos microempreendedores foi obtido por meio de uma parceria do Núcleo de Estudos sobre Microempreendedorismo (NUME), da escola de negócios da PUC-Rio. Os

empreendedores que participaram deste estudo forneceram o consentimento de participação na pesquisa de acordo com o texto apresentado no apêndice A. O consentimento para compartilhamento de contato telefônico para fins desta pesquisa foi solicitado pela equipe parceira do NUME e foi enviado via *whatsapp* ou solicitado por telefone, além do consentimento foi verificado o melhor horário do dia para que pudesse entrar em contato.

Ao entrar em contato com os empreendedores foi informado que o mesmo era proveniente das pesquisas da equipe parceira do NUME. Além disso, foi explicado o motivo do contato e do que se tratava a pesquisa e era perguntado ao empreendedor se ele gostaria de participar. Mediante resposta positiva era solicitado ao mesmo a autorização para gravar a ligação de acordo com o texto apresentado no apêndice B.

Posteriormente foram levantados os dados demográficos e as perguntas do protocolo eram realizadas de acordo com a conversa com empreendedor, de forma a tornar a entrevista fluída e agradável. As entrevistas foram realizadas por telefone e os entrevistados autorizaram a gravação das mesmas. É importante ressaltar que devido às orientações de isolamento social devido ao COVID-19 durante o período de coleta de dados não foi possível realizar as entrevistas pessoalmente.

O protocolo de pesquisa foi composto de quatro blocos de perguntas que foram construídos de forma a entender como se deu o processo de construção de resiliência nos pequenos negócios entrevistados:

- **Bloco de contexto**

No bloco de contexto as perguntas foram direcionadas para entender sobre capital social desse empreendedor, como suporte familiar, governamental/institucional, senso de comunidade e *network*, o levantamento sobre *network* não se deu por meio de uma pergunta específica, o tema era explorado na entrevista caso o empreendedor informasse naturalmente sobre algum tipo de *network* que possuía na comunidade.

- **Bloco de Impacto e Respostas na Crise**

Nesse bloco foram desenvolvidas perguntas para entender como os pequenos negócios identificaram o impacto da crise nos seus negócios e qual a vulnerabilidade do empreendedor com relação ao Covid-19, por exemplo, pertencer ou não ao grupo de risco. Além disso,

também havia uma pergunta voltada para entender quais foram as ações desses pequenos negócios frente à crise e como foram colocadas em prática, como por exemplo, uso de mídias digitais antes e durante a crise.

- **Bloco de capital humano**

No bloco de capital humano foram exploradas perguntas relacionadas ao capital humano *ex-ante* dos empreendedores, como experiências relacionadas à atividade, outros negócios e outras crises, realização de treinamento/capacitação *ex-ante*, habilidades de negociação tanto com fornecedores, quanto com o proprietário da loja, se fosse o caso. Além disso, também foram levantados fatores estruturais como fontes de renda, reserva de dinheiro, histórico de dívidas e se a loja em que o negócio funcionava era própria ou alugada. Esses fatores estruturais auxiliam no entendimento sobre a capacidade financeira antes da crise.

- **Bloco de Aprendizado/Adaptação**

O último bloco foi composto de perguntas incluíam a prevenção de crises futuras e o planejamento futuro voltado para adaptação dos negócios pelos empreendedores, ou seja, entender o que os entrevistados conseguiram aprender com a crise e como pretendem conduzir seus negócios no futuro.

3.4

Seleção da Amostra

A amostra foi selecionada com base no conceito de saturação teórica de Eisenhardt (1989) que ocorre quando o desenvolvimento de aprendizado se torna pequeno, pois os fenômenos observados em novos casos já foram observados em casos anteriores o que torna mínimo o acréscimo para a teoria.

O presente estudo foi realizado com microempreendedores que vivem nas comunidades pobres da cidade do RJ. A escolha desses sujeitos foi devido ao atual contexto da crise ocasionada pelo Covid-19, que forçou a cidade do RJ, bem como diversas cidades do mundo, ao isolamento social e ocasionou o fechamento total do comércio não essencial, o que comprometeu a renda de diversas famílias.

A base de dados do contato dos empreendedores com seus respectivos nomes, telefones e horário para entrevista continha um total de 115 microempreendedores. Foi realizado contato com todos os empreendedores, no entanto alguns números já não mais existiam, outros agendavam data e horário para a entrevista, porém não atendiam e alguns não aceitaram participar. Com isso, o número total de empreendedores que foram contatados e aceitaram participar foi de 38. Dessa forma, foram realizadas 38 entrevistas em profundidade e novas tentativas de contato com outros empreendedores não foram realizadas, pois a saturação teórica foi atingida.

As entrevistas foram realizadas principalmente no período da tarde e tiveram em média duração de 15 minutos. Esses microempreendedores, ao longo da crise do Covid-19, deram continuidade aos seus negócios, interromperam as atividades por determinado período ou encerraram as atividades do negócio. A interrupção das atividades ocorreu principalmente devido a classificação realizada pelo governo de negócios essenciais e não essenciais.

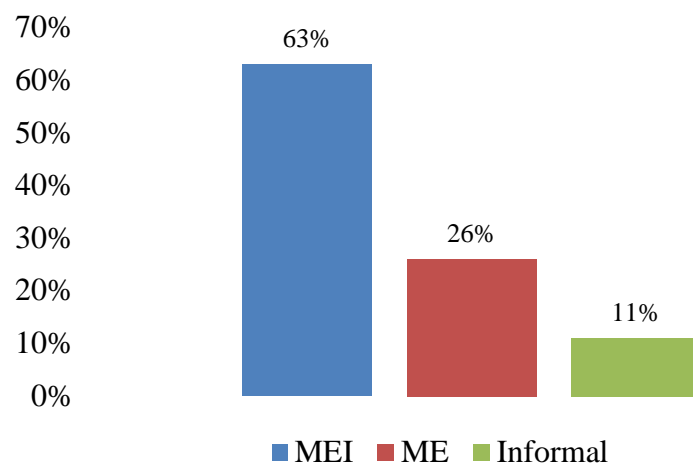
Com base na classificação dos serviços em essencial e não essencial a amostra foi separada em dois grupos: negócios essenciais e não essenciais. No total foram entrevistados 19 negócios essenciais e 19 negócios não essenciais, com uma amostra balanceada, ou seja, mesma quantidade de negócios essenciais e não essenciais é possível analisar com maior profundidade as diferenças e semelhanças entre os dois grupos.

3.4.1

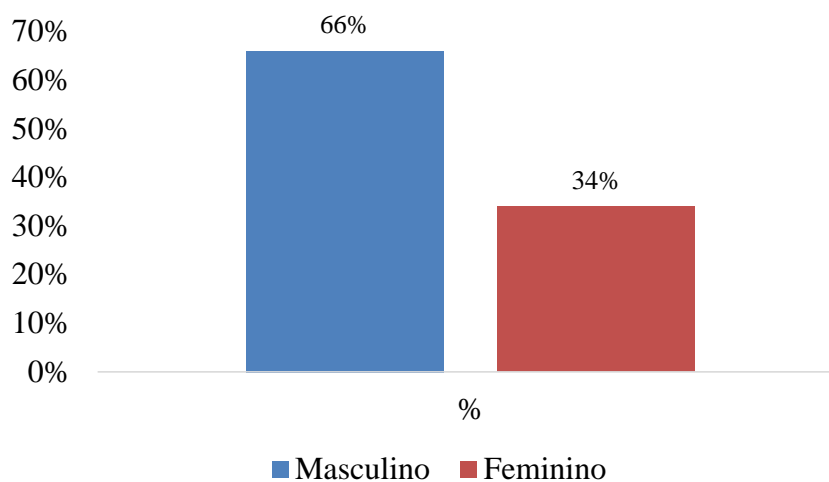
Descrição da Amostra

Os 38 microempreendedores entrevistados estão localizados nas comunidades da zona oeste da cidade do RJ, mais especificamente nas seguintes comunidades: Colônia, Curicica, Gardênia Azul, Muzema, Pedra de Guaratiba, Praça Seca, Rio das Pedras, Sepetiba, Tanque, Terreirão, Vargem Grande e Vargem Pequena. Esses sujeitos possuem micro ou pequenas empresas, atuam nos setores de comércio ou serviços e possuem formalização (CNPJ) ou atuam na informalidade.

A partir do levantamento dos dados demográficos, dos 38 negócios selecionados 26% são ME, 63% são MEI e 11% atuam na informalidade, conforme figura 1. Com relação ao gênero, 66% são do gênero masculino e 34% do gênero feminino, esses são números condizentes com a média nacional, pois de acordo com pesquisas recentes a maior parte de micronegócios são geridos por pessoas do gênero masculino (GEM Brasil, 2019), conforme figura 2.

Figura 1 - % de Formalização dos negócios

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 2 - % de gênero dos microempreendedores

Fonte: Elaborado pela autora

O tempo funcionamento desses negócios variou de 1 a 30 anos, sendo a média de 11 anos de funcionamento. A idade dos empreendedores variou de 29 a 73 anos, sendo a média de 46 anos, conforme tabela 1.

Tabela 1 - Tempo de negócio e idade dos empreendedores

Dados	Mínimo (anos)	Máximo (anos)	Média (anos)
Tempo de Negócio	1	30	11
Idade dos empreendedores	29	73	46

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi realizado também um levantamento sobre o ramo de negócio que os empreendedores atuavam. A seguir é apresentado o quadro 1 com um resumo com os casos e os dados demográficos já descritos anteriormente. Como forma de preservar a identidade dos entrevistados os mesmos serão denominados como caso seguidos do número do caso.

Quadro 1 - Dados demográficos dos empreendedores

Caso	Tipo de Atividade	Ramo do Negócio	Idade	Gênero	Tempo de Negócio (anos)	Formalização
Caso 02	Essencial	Bar/Restaurante	51	Masculino	8	ME
Caso 11	Essencial	Bar/Restaurante	40	Feminino	5	MEI
Caso 15	Essencial	Bar/Restaurante	40	Masculino	7	MEI
Caso 23	Essencial	Bar/Restaurante	42	Masculino	10	MEI
Caso 01	Essencial	Comércio de Alimentos	56	Masculino	19	MEI
Caso 17	Essencial	Comércio de Alimentos	58	Masculino	25	ME
Caso 20	Essencial	Comércio de Alimentos	47	Masculino	13	ME
Caso 24	Essencial	Comércio de Alimentos	30	Feminino	3	ME
Caso 32	Essencial	Comércio de Alimentos	65	Feminino	6	MEI
Caso 34	Essencial	Comércio de Alimentos	30	Masculino	1	Sem CNPJ
Caso 13	Essencial	Gráfica/Manutenção Informática	49	Masculino	24	Sem CNPJ
Caso 33	Essencial	Manutenção piscina	43	Masculino	22	MEI
Caso 12	Essencial	Material de Construção	33	Masculino	2	MEI
Caso 14	Essencial	Material de Construção	32	Masculino	8	MEI
Caso 18	Essencial	Material de Construção	45	Masculino	5	ME
Caso 25	Essencial	Material de Construção	50	Feminino	3	ME
Caso 26	Essencial	Material de Construção	51	Masculino	7	MEI
Caso 07	Essencial	Mecânico	46	Masculino	19	MEI
Caso 08	Essencial	Ótica	57	Feminino	20	ME
Caso 04	Não Essencial	Cabelereiro	56	Feminino	14	MEI
Caso 38	Não Essencial	Cabelereiro/Maquagem	33	Feminino	4	MEI
Caso 16	Não Essencial	Comércio Roupas/Calçados	73	Masculino	30	Sem CNPJ
Caso 03	Não Essencial	Comércio de Roupas/Calçados	29	Feminino	4	MEI
Caso	Não Essencial	Comércio de	50	Masculino	14	MEI

06		Roupas/Calçados				
Caso 19	Não Essencial	Comércio de Roupas/Calçados	44	Masculino	20	ME
Caso 30	Não Essencial	Comércio de Roupas/Calçados	54	Masculino	12	MEI
Caso 35	Não Essencial	Comércio de Roupas/Calçados	52	Masculino	22	ME
Caso 10	Não Essencial	Estamparia	55	Masculino	8	MEI
Caso 37	Não Essencial	Estamparia	67	Masculino	8	Sem CNPJ
Caso 31	Não Essencial	Foto e Filmagem	38	Masculino	15	MEI
Caso 05	Não Essencial	Gráfica	34	Masculino	6	MEI
Caso 29	Não Essencial	Lan House/Serviços Administrativos	50	Feminino	15	MEI
Caso 27	Não Essencial	Móveis	29	Feminino	30	ME
Caso 09	Não Essencial	Papelaria	36	Masculino	5	MEI
Caso 22	Não Essencial	Papelaria	42	Feminino	3	MEI
Caso 28	Não Essencial	Papelaria	45	Feminino	3	MEI
Caso 36	Não Essencial	Tatuagem	32	Masculino	4	MEI
Caso 21	Não Essencial	Turismo	43	Feminino	2	MEI

Fonte: Elaborado pela autora.

Além dos dados demográficos, foram levantados alguns fatores estruturais como fontes de renda, ou seja, se o negócio é a renda principal da família ou se existem outras fontes de renda nas quais o empreendedor pode contar, reserva de dinheiro, histórico de dívidas, se o tipo de estabelecimento em que o negócio funcionava era próprio ou alugado e se o negócio era essencial ou não essencial conforme o decreto estadual 46.980/2020 de forma a identificar sua capacidade financeira e entender a influência desses fatores nas repostas durante a crise. Para isso foram identificados quantos empreendedores possuíam ou não esses fatores estruturais antes da crise do Covid-19 (tabela 2).

Tabela 2 - Fatores Estruturais dos Empreendedores

Fatores Estruturais	Sim	Não
Renda Principal	28 (74%)	10
Outras Fontes de Renda	16 (42%)	22
Reserva de dinheiro	19 (50%)	18
Dívidas	07 (18%)	31
Estabelecimento Próprio	14 (37%)	24
Essencial	19 (50%)	19

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a tabela 2 observa-se que para 74% dos empreendedores entrevistados o negócio é a principal fonte de renda da família. Com relação as outras fontes de renda 42%

dos empreendedores afirmaram possuir outras fontes, que eram relacionadas a outros negócios, aposentadoria, pensão por morte, aluguel de casas e renda do cônjuge.

Com relação à reserva de dinheiro, 50% possuíam alguma reserva de dinheiro que variava de reserva para alguns dias até 1 ano, caso o empreendedor ficasse sem a renda do negócio. Já no tocante as dívidas, 18% afirmaram ter alguma dívida pregressa que em sua maioria estavam relacionadas com empréstimos bancários da modalidade cheque especial. O cheque especial é uma linha de crédito pré-aprovada, vinculada a uma conta de depósitos à vista, na qual o banco disponibiliza um limite de crédito rotativo ao cliente. Quando esse recurso é utilizado, há cobrança de juros, por se tratar de uma modalidade de crédito de caráter emergencial as taxas de juros são elevadas (Banco Central, 2020).

No tocante ao tipo de estabelecimento de funcionamento do negócio 37% dos empreendedores possuem estabelecimento próprio, foram considerados como estabelecimentos próprios aqueles que tem a propriedade da loja ou que não atuam em loja física (total de 3 empreendedores) e 63% pagam aluguel para ter o negócio funcionando em loja física. Com relação ao tipo de atividade 50% dos negócios são essenciais.

3.5 Análise dos dados

O processo de análise de dados seguiu o método indutivo descrito por Gioia, Corley, & Hamilton (2013), que foi implementado em estudos recentes como Sá, Miguel, Brito, & Pereira (2019) e T. A. Williams & Shepherd (2016). Além disso, o processo de análise dos dados foi iterativo ao longo da coleta de dados, envolveu repetidas comparações de dados emergentes e os resultados foram constantemente comparados à literatura existente para determinar quais categorias deveriam ser ampliadas (Eisenhardt & Graebner, 2007; Sá et al., 2019).

O método de Gioia et al. (2013) consiste em realizar a análise de dados em três etapas nas quais a primeira etapa é realizada por meio de uma análise de categoria de 1ª ordem, na qual é realizada uma análise usando termos e códigos centrados nos entrevistados, uma análise de categoria de 2ª ordem, na qual são usados conceitos, temas e dimensões centrados no pesquisador e a partir dos temas de 2ª ordem, uma terceira etapa é realizada e consiste em agregar dimensões teóricas.

Na análise de 1ª ordem, busca-se aderir fielmente aos termos do entrevistado, nessa etapa não é necessário condensar categorias, o que permite que os dados ‘falem’ com o

pesquisador (T. A. Williams & Shepherd, 2016), com isso o número de categorias tende a ser numerosas na parte inicial do estudo. Com o progresso da análise semelhanças e diferenças entre as muitas categorias são observadas e com isso é possível reduzir o número de categorias iniciais para que fique mais gerenciável realizar a análise e em seguida é dado a essas categorias rótulos ou descritores frasais, de preferência mantendo termos do entrevistado (Gioia et al., 2013).

Dessa forma é possível comparar as categorias de 1ª ordem aos conceitos teóricos da literatura, além de conceitos nascentes que não parecem ter referências teóricas adequadas na literatura existente e consolidá-los em temas de 2ª ordem. Com a consolidação dos temas de 2ª ordem é possível agregar ainda mais de forma a construir as dimensões teóricas (Gioia et al., 2013).

3.5.1 Identificação de códigos de primeira ordem

A análise foi iniciada por meio de uma abordagem de codificação aberta utilizando as próprias expressões e termos dos informantes. Durante esse processo, foi dada atenção à forma como os microempreendedores foram impactados pela crise do Covid-19, e como responderam a ela por meio dos seus próprios recursos. A seleção dos códigos baseou-se em sua relevância e predominância durante as entrevistas.

Os códigos iniciais cobriam uma série de tópicos como impacto na cadeia de suprimentos, na saúde do empreendedor, no faturamento, no fechamento do negócio por causa das medidas restritivas, além de tópicos relacionados ao capital social, capital humano, prevenção de crises e preparação futura. Com isso foram identificados conceitos que estavam repetidamente presentes. Para a iteração entre dados e codificação foi utilizado o software QDAminer para associar segmentos de texto em cada entrevista. Com leitura e releitura dos dados foram realizadas muitas reclassificações conforme o entendimento em evolução. Isso permitiu desenvolver um sistema de classificação inicial para refletir as perspectivas dos entrevistados.

Dessa forma, os códigos de primeira ordem forneceram uma integração tanto dos dados brutos quanto da interpretação inicial desses dados. Em seguida as categorias foram atualizadas, com detalhamento de definições e parâmetros para cada código com o objetivo de explorar diferenças entre os casos e entre os códigos. Ao final os códigos foram recodificados quatro vezes em sua totalidade, com um total de 53 códigos. Esses 53 códigos foram

agrupados nas seguintes categorias: contexto, capital humano, impacto e respostas na crise e aprendizado/adaptação.

A categoria de contexto contém códigos relacionados a capital social como suporte familiar, institucional/governamental, senso de comunidade, empréstimos e o tipo de estabelecimento que o negócio funcionava (próprio ou alugado). A categoria de capital humano contém códigos relacionados a experiências, treinamento/capacitação *ex-ante*, habilidades de negociação, habilidades de formar parcerias. A capacidade financeira inclui as fontes alternativas de renda e reserva de dinheiro antes da crise. A categoria de impacto e respostas na crise contém códigos relacionados ao impacto no negócio, o impacto para os empreendedores, para eventuais funcionários desses empreendedores e as respostas englobam as ações de flexibilidade *ex-post*, ou seja, tomadas após o acontecimento do evento, redimensionamento do negócio e inação. Por fim a categoria de aprendizado/adaptação contém códigos relacionados à prevenção de crises futuras e planos futuros para o negócio frente ao novo normal.

A partir da categorização inicial e das definições maiores esclarecimentos foram buscados quanto aos temas diferentes e semelhantes encontrados entre os casos. Os dados foram organizados em tabela, com auxílio do Microsoft Excel, na qual as linhas representavam os códigos e as colunas os casos, isso permite exploração de diferenças e semelhanças entre segmentos de dados.

Com a progressão da pesquisa buscou-se as semelhanças e diferenças entre as categorias, esse processo permite uma redução de códigos para um número mais gerenciável (Gioia et al., 2013). A seleção dos códigos baseou-se em sua relevância e predominância durante as entrevistas. A partir desse processo os códigos foram refinados para o número de 30, resultando nas categorias de primeira ordem.

3.5.2 Identificação de códigos de segunda ordem e dimensões

Os temas de segunda ordem fazem parte do domínio teórico, no qual são observados se os temas emergentes revelam conceitos que podem auxiliar na descrição e explicação dos fenômenos que estão sendo analisados. Para identificar os códigos de segunda ordem as categorias de primeira ordem foram comparadas aos conceitos teóricos da literatura (Gioia et al., 2013).

Assim, foram identificadas, por exemplo, as ações realizadas após o início das medidas restritivas na cidade do RJ como ‘trabalhar online’ e ‘fazer máscaras’ em resposta ao evento o que configurou uma flexibilidade *ex-post*, ‘corte de gastos’ que foi utilizado para redimensionamento do negócio. Em termos de capital humano, ações como ‘estabelecimento de parcerias’, ‘negociação de dívida’ configuram habilidades de negociação. ‘Divulgar o negócio nas redes sociais’, ‘fazer uma reserva de dinheiro’ caracterizam aprendizado/adaptação que são importantes fatores para a formação de resiliência.

Os temas de segunda ordem foram agregados em quatro dimensões teóricas mais amplas que serviram de base para a discussão dos resultados (Gioia et al., 2013). As dimensões agregadas foram nomeadas como: contexto, capital humano, respostas e resiliência, conforme a estrutura de dados apresentada na figura 3. As dimensões de capital humano, respostas e contexto, de acordo com a literatura, são importantes fatores no processo de construção de resiliência.

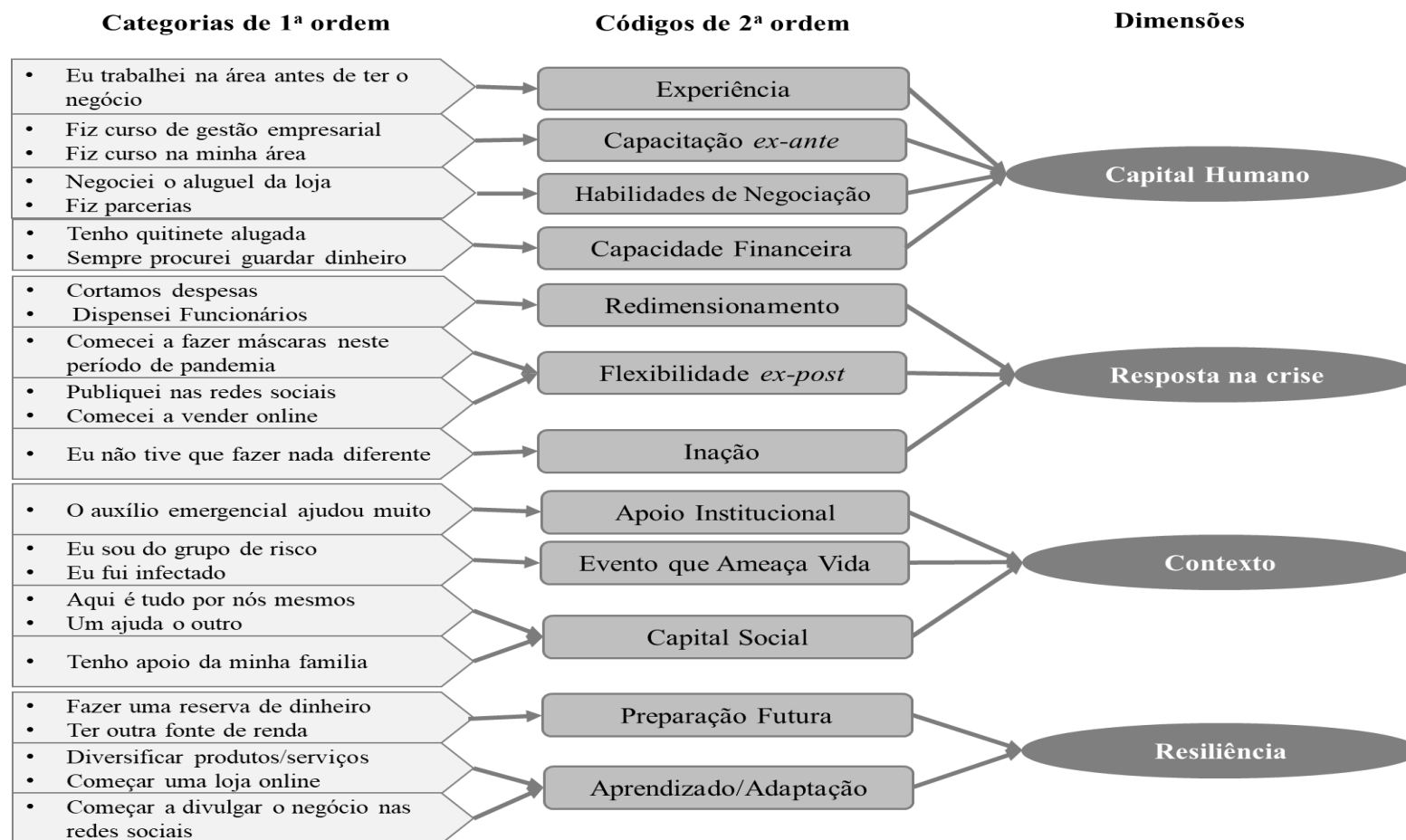
O contexto refere-se ao apoio institucional relacionado ao auxílio emergencial disponibilizado pelo governo federal; o evento que ameaça a vida, pois alguns empreendedores foram infectados, pertenciam ao grupo de risco ou estavam com medo de trabalhar devido ao risco de contágio e o capital social que são os laços sociais da comunidade percebidos pelos empreendedores, no qual foi dividido em senso de comunidade para aqueles que percebiam ou possuíam esses laços sociais e individualismo, para aqueles que não percebiam ou afirmavam não possuir tais laços.

O capital humano refere-se ao nível mais individual do empreendedor, ou seja, suas habilidades de negociação, como por exemplo negociação com fornecedores, parcerias, experiências e treinamentos/capacitações *ex-ante* e capacidade financeira. As habilidades, experiências, treinamentos/capacitações e capacidade podem contribuir para o processo de respostas numa crise.

As respostas referem-se à flexibilidade *ex-post*, ou seja, ações que ocorreram após o surgimento da doença na cidade, a reestruturação do negócio e a inação. As respostas refletem as decisões tomadas pelos empreendedores para enfrentar a crise e minimizar o impacto negativo da pandemia nos negócios.

Por fim, a resiliência refere-se as ações que os empreendedores desejam tomar para se prevenir de crises futuras e a adaptação/aprendizado que os empreendedores tiveram com a crise do Covid-19, ou seja, o que aprenderam com a crise e se estavam dispostos a se adaptar tanto para o novo normal, como para eventos futuros.

Figura 3 - Estrutura de Dados



Fonte: Elaborado pela autora.

3.6

Avaliação do rigor da pesquisa

Uma pesquisa social empírica precisa ter qualidade e rigor. Para tanto quatro critérios de avaliação da pesquisa podem ser destacados na pesquisa qualitativa: credibilidade, confiabilidade, confirmabilidade e transferabilidade (Kaufmann & Denk, 2011; Yin, 2015 - pg.48).

A credibilidade, que condiz com a validade interna nos estudos objetivos, relaciona-se com a representação dos dados por meio dos resultados. Essa pode ser abordada em seções como a definição das questões de pesquisa, desenvolvimento do instrumento e identificação da categoria central e como as demais categorias estão vinculadas à ela (Kaufmann & Denk, 2011). No presente estudo foi utilizado um protocolo de pesquisa com a definição das questões baseadas na literatura. O desenvolvimento do instrumento possibilita a identificação de resultados críveis e por meio da revisão de literatura foi possível vincular as categorias do estudo à categoria central que é a resiliência.

A confiabilidade, relativa a estabilidade e replicabilidade em estudos que não abordam a realidade social dinâmica, pode ser obtida numa pesquisa por meio da utilização de múltiplas fontes de dados, por exemplo empresas de diferentes tipos, tamanhos e condições de negócios (Kaufmann & Denk, 2011). No presente estudo foram entrevistados empreendedores de diferentes ramos, embora todos fossem microempreendedores existem diferenças legais em termos de faturamento anual e eles também apresentavam diferentes condições de negócios. Os entrevistados relataram suas experiências com o fenômeno em estudo e alguns relataram também experiências com crises anteriores. Para fins de triangulação foram pesquisadas as redes sociais e/ou anúncios on-line dos empreendedores que afirmaram possuí-los, bem como utilizá-los com maior intensidade após a crise do Covid-19. Dessa forma, o uso de mais de uma fonte de evidência permite o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação de modo a tornar os estudos de caso mais acurados (Yin, 2015 - pg.124).

A confirmabilidade é diferente da credibilidade, pois se concentra nas características dos dados. Esse critério de rigor de pesquisa pode ser obtido por meio de uma lista de categorias derivadas dos dados e da literatura, descrição de como as categorias estão vinculadas à categoria central e declarações iniciais e posteriores (Kaufmann & Denk, 2011). Nesse estudo buscou-se descrever o processo de codificação das declarações derivadas dos dados confrontando com a literatura para a formação de categorias, bem como a descrição das dimensões vinculadas a essas categorias de forma a evidenciar o que foi dito pelos

entrevistados é o que se entende e como essas dimensões estão relacionadas com o tema central de resiliência.

A transferabilidade substitui a validade externa e reflete até que pontos os achados podem ser utilizados em outros contextos. Pode ser abordada, por exemplo, em seções como a coleta de dados e lista de categorias derivadas de dados e da literatura (Kaufmann & Denk, 2011). No presente estudo buscou-se por meio da coleta de dados uma maior gama de informações possíveis sobre o fenômeno, especificando o contexto em que foram coletadas, com isso pode ser possível a transferência do fenômeno em estudo para outro contexto.

4 Resultados

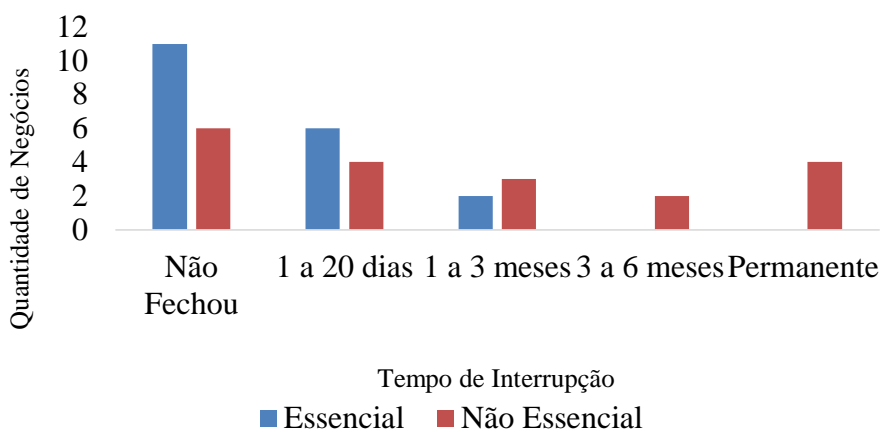
A partir do método utilizado são apresentados a seguir os resultados obtidos por meio de uma descrição dos impactos da pandemia e a separação da amostra em dois grupos. Posteriormente é realizada a análise de cada uma das dimensões e seus códigos de segunda ordem que fazem parte do processo de construção de resiliência.

4.1 Os impactos da Pandemia

Por conta da restrição de funcionamento dos estabelecimentos comerciais e de alguns serviços considerados não essenciais a amostra foi separada em dois grupos: negócios essenciais e não essenciais. A partir dos códigos de primeira ordem foram analisados os códigos referentes ao impacto que a crise causou nos negócios, dentre os códigos analisados estão aqueles referentes aos impactos exógenos, ou seja, que foram causados por fatores externos aos empreendedores, como por exemplo o tempo de interrupção de atividade do negócio de acordo com o decreto estadual 46.980/2020.

O tempo de interrupção das atividades do negócio variou de acordo com o tipo de atividade, esse tempo foi calculado tomando como base o início das medidas restritivas na cidade do RJ, com a data de realização da entrevista e conforme o relato dos entrevistados. Os tempos de interrupção foram classificados como: não fechou, fechou de 1 a 20 dias, fechou de 1 a 3 meses, fechou de 3 a 6 meses e fechou permanentemente.

A utilização desse fator visou observar como a pandemia afetou o funcionamento dos negócios, bem como identificar se os negócios considerados não essenciais respeitaram ou não o decreto estadual. Além disso, foi utilizado para identificar quais negócios essenciais interromperam suas atividades. Para isso utilizou-se uma comparação entre os tempos de interrupção das atividades e o tipo de atividade, ou seja, essencial ou não essencial. Conforme figura 4 observa-se que 32% dos negócios não essenciais não interromperam suas atividades no período de quarentena e 21% dos negócios essenciais interromperam suas atividades.

Figura 4 - Tempo de interrupção das atividades dos negócios

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de uma análise mais profunda dos casos chegou-se ao entendimento de que a crise do Covid-19 impactou diretamente no tempo de interrupção de atividade do negócio. A partir da figura 4 observa-se que dentre os negócios essenciais a interrupção da atividade foi no máximo de 1 a 3 meses, enquanto os negócios não essenciais apareceram em todos os tempos de interrupção das atividades.

Alguns negócios essenciais interromperam suas atividades por um período. Para melhor compreender esse fato foram analisados os casos que eram negócios essenciais e interromperam suas atividades. Com isso, identificou-se que alguns negócios essenciais interromperam suas atividades por um curto período, devido ao decreto e também as alterações do que era ou não negócio essencial (Quadro 2).

Nas comunidades, onde a atuação do poder público é precária, alguns negócios não essenciais não fecharam de acordo com o que foi estabelecido no decreto estadual 46.980/2020. Com relação a esse fato, alguns empreendedores relataram que nas comunidades não ocorreu muita fiscalização e outros empreendedores não respeitaram as ordens do governo. Alguns empreendedores de negócios não essenciais, por não ter outra fonte de renda ou alguma reserva de dinheiro, deram continuidade as suas atividades, outros continuaram devido a falta de fiscalização e realizaram algumas medidas protetivas como restrição do espaço para evitar aglomerações *'Eu acabei sendo rebelde, assim, eu não fechei o meu comércio[...]* Na Gardênia, a maioria não respeitou a quarentena [...]' (Caso 09).

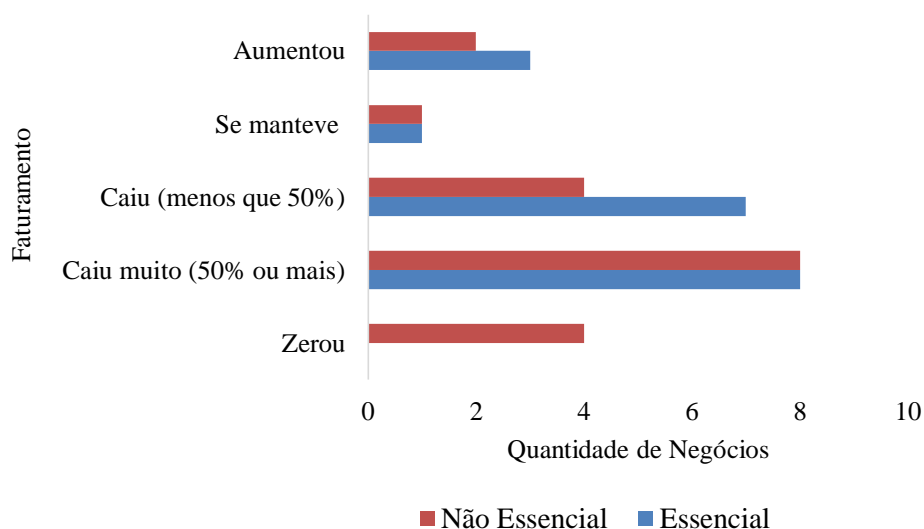
Isso ressalta a informalidade nessas regiões, onde o que é considerado legal pelas instituições formais pode não ser legítimo para grupos da sociedade que possuem diferentes perspectivas de aceitabilidade social (Webb et al., 2013). Alguns empreendedores relataram que nas comunidades era comum ver pessoas que não respeitavam as medidas de proteção,

como por exemplo, uso de máscara e não fazer aglomeração: *‘Olha, cara, aqui em Rio das Pedras, a comunidade é muito assim, as pessoas ficam muito na rua sem máscara, fica muito nos barzinhos, essas coisa.’* (Caso 04).

Além dos códigos relacionados a fatores exógenos, também foram analisados códigos referentes a fatores endógenos, como por exemplo o impacto no faturamento. Esse foi considerado um fator endógeno, ou seja, atribuído ao empreendedor porque mesmo com a interrupção das atividades não essenciais de forma presencial, alguns continuaram seus negócios na modalidade online, ou seja, trabalhando de casa por meio principalmente de mídias sociais: *‘Continuei fazendo vendas em casa, só não estou vendendo na barraca. Uso o whatsapp e Facebook [...]’* (Caso 16).

Contudo o faturamento, que é um fator endógeno, sofreu influência externa nos casos de vulnerabilidade do empreendedor, ou seja, caso o empreendedor tivesse sido infectado, fizesse parte do grupo de risco ou tivesse ficado com medo de trabalhar e ser infectado. Assim os empreendedores que relataram alguma vulnerabilidade com relação a doença, mesmo sendo do grupo dos negócios essenciais, interromperam por determinado tempo suas atividades, como forma de se prevenir ou para se recuperar da doença: *‘Eu sou do grupo de risco e meu irmão também. Aí a gente não pôde vir trabalhar [...]’* (Caso 04).

A partir do faturamento foram analisados quais os impactos foram percebidos pelos empreendedores. O impacto no faturamento foi classificado de acordo com a similaridade de relatos entre os entrevistados, com isso os impactos no faturamento foram classificados como: aumentou, se manteve, caiu (menos que 50%), caiu muito (mais que 50%) e zerou. Quando o empreendedor relatava que o faturamento tinha caído ou caído muito foi perguntado uma estimativa, ou seja, se havia caído mais ou menos do que a metade, com isso foi possível diferenciar a classificação anterior. A partir da classificação de impacto no faturamento foram analisados sua relação com o tipo de atividade para que fosse possível observar se o tipo de atividade teve alguma influência no faturamento (Figura 5):

Figura 5 - Classificação de impacto no faturamento

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a figura 5 observa-se que todos os negócios que tiveram o faturamento zerado fazem parte das atividades não essenciais. Os negócios com menor impacto no faturamento foram justamente os essenciais, já que não foram obrigados a interromper suas atividades. Em especial aqueles relacionados ao comércio de alimentos, obras e manutenção de computadores ou outro tipo de equipamento tecnológico, pois esses foram mais utilizados no período de isolamento social (Quadro 2).

Quadro 2 - Impacto na interrupção de atividades e faturamento

Impacto	Tipo de Atividade	Ilustração de relatos
Interrupção da atividade	Essencial	<ul style="list-style-type: none"> ‘Lá no início quando veio a ordem da prefeitura eu fechei por dois ou três dias.’ (Caso 18) ‘Cheguei a parar, sim. Uns 15 dias.’ (Caso 15)
	Não Essencial	<ul style="list-style-type: none"> ‘Não, não cheguei a fechar não. Tipo, fechar, fechar não. Cheguei a restringir o espaço [...] só tava atendendo na frente da loja. Essas coisas’ (Caso 14) ‘[...] como o meu negócio é dentro de uma comunidade, não teve tanto, né, vamos dizer assim, eu vou falar, a fiscalização assim[...]’ (Caso 34)
Faturamento	Essencial	<ul style="list-style-type: none"> ‘Como eu trabalho com comida... como eu tava te falando, como eu trabalho com alimentação e é pra viagens, entendeu? Mas é viagem, mais delivery, não afetou muita coisa pra mim não.’ (Caso 02) ‘Ah, ele, aumentou [...] O pessoal tudo em casa, fazendo reforma, pintando casa.’ (Caso 14)

Não	• ‘Então, eu tive que fechar [...] meu faturamento zerou[...]’ (Caso 35)
Essencial	• ‘Meu faturamento praticamente zerou [...]’ (Caso 38)

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir da divisão da amostra por tipo de atividade e com a análise dos códigos referentes a fatores exógenos e endógenos observou-se que o impacto no faturamento foi o que mais afetou os negócios. Dessa forma, esse foi usado como fator de análise juntamente com os fatores qualitativos.

4.2

Análise das dimensões

Esta seção descreve como a crise do Covid-19 impactou os microempreendedores e fornece uma visão geral de como cada grupo enfrentou a crise nas dimensões de capital humano, contexto, respostas na crise e como as respostas pós-crise e o aprendizado/adaptação contribuíram para a formação de resiliência.

4.2.1

Capital Humano

O nível de capital humano do proprietário, quando se trata de empreendedorismo, pode ter uma influência significativa sobre como ele opera a empresa (Assaker, Hallak, & O'Connor, 2020) e em situações de crise o capital humano influencia na resiliência (Williams et al., 2017). Para fins desta pesquisa, o capital humano foi categorizado com base nas habilidades de negócio dos empreendedores, bem como suas experiências e treinamentos/capacitações *ex-ante*.

- **Experiência**

Com relação a experiência os empreendedores relataram experiências relacionadas à atividade, ou seja, antes de terem o próprio negócio atuaram no mercado de trabalho no mesmo ramo, outros tiveram negócios em ramos diferentes antes do negócio atual e alguns empreendedores relataram ter passado por outras crises, e a mais citada por eles foi a crise de 2015, ano em que o Brasil enfrentou uma grande recessão econômica e que atingiu diversos setores.

As experiências foram destacadas pelos empreendedores como algo positivo para a condução do negócio atual, seja para saber como atuar no ramo, como conduzir um negócio ou como lidar com uma crise (Quadro 3).

- **Treinamento/Capacitação *ex-ante***

O treinamento/capacitação *ex-ante* destacado pelos empreendedores foi referente a cursos relacionados, principalmente, ao ramo de atuação, ou seja, cursos de aperfeiçoamento na área, treinamento de novas habilidades referente à atividade do negócio, bem como cursos de atualização referentes à atividade.

Alguns empreendedores relataram ter realizado curso de capacitação para gestão do negócio e por meio desses cursos puderam ter mais confiança em abrir ou gerenciar o próprio negócio. Com relação aos cursos de gestão de negócio, a maioria dos empreendedores relataram ter feito curso de gestão de negócios oferecidos pelo Sebrae, já que muitos desses cursos são ofertados de forma gratuita, o que facilita o acesso desse empreendedor a tais cursos. Isso demonstra a importância da atuação da empresa nas comunidades pobres (Quadro 3).

- **Habilidade de Negociação**

A habilidade de negociação dos empreendedores refere-se às ações voltadas para formação de parcerias no período da crise, ou seja, empreendedores que buscaram outros empreendedores ou empresas para formar parcerias, seja para venda dos produtos/serviços relacionados ao negócio ou para venda de outros produtos/serviços realizados durante a crise.

Outras ações referentes as habilidades de negociação foram as negociações com os fornecedores e com o proprietário da loja, quando era o caso. No tocante a negociação, alguns empreendedores conseguiram negociar e outros tentaram e não conseguiram.

A negociação do aluguel da loja foi a que mais gerou preocupação nos empreendedores, muitos se sentiram aliviados por conseguir negociar, outros relataram que sem a negociação não conseguiriam manter o negócio funcionando e alguns tiveram que entregar a loja justamente por não conseguir negociar o aluguel e não ter como arcar com tal despesa, nesse caso foram os negócios não essenciais que sofreram tal impacto, pois foram impactos diretamente no faturamento (Quadro 3).

• Capacidade Financeira

De acordo com as entrevistas essa capacidade financeira foi referente a ter outras fontes de renda além do negócio (outros negócios, aposentadoria, pensão por morte, salário do cônjuge e aluguel de quitinete, que geralmente são residências compostas de um banheiro, sala e quarto integrados e cozinha) e reserva de dinheiro.

Em geral os empreendedores dos negócios essenciais eram os que possuíam alguma reserva de dinheiro para lidar com um momento de emergência. Com relação as outras fontes de renda, os empreendedores de negócios essenciais possuíam outras fontes advindos principalmente do aluguel de quitinetes ou pensão. Já os empreendedores de negócios não essenciais possuíam outras fontes relativas a outros negócios ou do cônjuge. Um fator de destaque é a idade do negócio, os empreendedores dos negócios essenciais que possuíam outras fontes de renda possuem em média 16 anos de funcionamento, ou seja, já possuem um negócio de longo prazo (Quadro 3).

Quadro 3 - Processo de construção de resiliência – Capital Humano

Dimensões	Códigos de 2ª ordem	Ilustração de relatos
Capital Humano	Experiência	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Eu iniciei... eu trabalhei 21 anos numa firma que eu já trabalhei e eu via como é que funcionava tudo [...], aí eu vi que eu poderia também ter um negócio, né?’ (Caso 20) • ‘De 2015 pra cá eu já tinha passado uma crise, que eu tinha mais duas lojas [...] eu acabei perdendo, ficando só com uma loja só [...]’ (Caso 07) • ‘Eu tinha outros negócios, era de bar e academia [...]’ (Caso 10)
	Treinamento/Capacitação ex-ante	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Eu cheguei a fazer curso relacionado ao meu empreendimento mesmo, da tatuagem.’ (Caso 36) • ‘A gente fez curso no Sebrae. Eu participei do Top Empreendedor [curso de gestão]’ (Caso 03)
	Habilidades de Negociação – parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Eu só tô conseguindo vender as minhas [...] os meus personalizados porque eu fechei parcerias com profissionais de dentro da própria comunidade.’ (Caso 03)
	Habilidades de Negociação – negociação proprietário/fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Umas pendências que eu tinha, eu tive que negociar pra poder ficar em dia, né? Pra não ficar inadimplente.’ (Caso 26) • ‘A gente chegou a negociar. O proprietário foi até legal com a gente [...] se não, a gente ia fechar as portas.’ (Caso 04) • ‘Então, eu tive que fechar porque o proprietário não quis chegar em um acordo para diminuir o aluguel [...]’ (Caso 35)

Capacidade Financeira

- ‘Tenho quitinete alugada [...]eu investi... É. Na época, né, eu arrumei um dinheirinho [...] havia arrumado um pouquinho de dinheiro e fiz um pé-de-meia.’ (Caso 19)
- ‘[...] eu já sou aposentado, recebo pensão, eu sou viúvo [...] eu também fiz aqui, uns [quitinete] de aluguel, aí me ajuda a viver.’ (Caso 16)
- ‘Lógico! Sempre tenho [...] sempre procurei guardar dinheiro. Se sobra um pouquinho tem que guardar para amanhã.’ (Caso 13)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.2 Respostas na crise

As respostas dizem respeito as ações que os empreendedores tomaram durante a crise como forma de tentar gerenciar o impacto sofrido. Dentre as respostas relatadas têm-se o redimensionamento do negócio, flexibilidade *ex-post* e inação.

- **Redimensionamento do negócio**

O redimensionamento do negócio refere-se a ações de retração, no qual os empreendedores diminuíram despesas, cortaram fornecedores, não renovaram o estoque para conseguir vender o estoque existente e evitar novas dívidas e/ou dispensaram ou reduziram a carga horária dos funcionários na tentativa de amenizar o impacto negativo da crise e com isso manter o negócio em funcionamento.

Tanto empreendedores de negócios essenciais, como os de negócios não essenciais realizaram algum tipo de redimensionamento do negócio. Contudo os empreendedores de negócios essenciais responderam principalmente com as ações relacionadas a redução de carga horária ou demissão de funcionários, enquanto os empreendedores de negócios não essenciais buscaram outros tipos de ações para redimensionar o negócio (Quadro 4).

- **Flexibilidade *ex-post***

As ações de flexibilidade *ex-post* foram relacionadas ao que os empreendedores fizeram após o início da crise na cidade e do decreto estadual 46.980/2020. Essas ações, conforme as entrevistas, foram voltadas para início ou intensificação do uso de redes sociais (*whatsapp/facebook/instagram*), para divulgação do negócio e anúncios pagos nas plataformas de busca como o Google.

Além disso, outras ações de flexibilidade *ex-post* foram a realização temporária de outra atividade, principalmente, a produção de máscaras, pois nesse período a demanda por máscara cresceu muito e a oferta não era suficiente. Com isso a confecção e comercialização de máscaras foi uma oportunidade temporária de negócio.

Outras ações de flexibilidade *ex-post* foram a realização de promoções e novas formas de recebimento como cartão de débito e crédito. Como os negócios em comunidades pobres tendem a não ser muito diferentes uns dos outros as promoções foram uma solução encontrada pelos empreendedores para poder atrair os clientes *‘[...] divulguei nas redes sociais, uma coisa que eu não fazia antes [...] eu até fiz algumas promoções devido a concorrência [...] porque a gente tem que lutar com as próprias armas, né?’* (Caso 05). Além disso, o recebimento do pagamento por cartão de débito e crédito foi outra solução encontrada pelos empreendedores para atrair o cliente, facilitar o pagamento e com isso concretizar a venda (Quadro 4).

• Inação

A incapacidade de agir refere-se ao que o indivíduo não faz numa situação de adversidade. Em geral os empreendedores dos negócios essenciais foram os que mais apresentaram uma inação no período da crise, muitos não agiram porque não sentiram necessidade, já que o negócio não foi bruscamente impactado e outros mesmo sofrendo algum impacto se mantiveram inertes e esperaram a situação melhorar.

No tocante as negociações alguns empreendedores não tiveram a iniciativa de negociar com fornecedores, porque compram produtos à vista ou porque não quiseram. O mesmo ocorreu com a negociação do aluguel, alguns empreendedores inclusive não negociaram por considerar o preço do aluguel justo e com isso não consideraram necessário entrar em negociação (Quadro 4):

Quadro 4 - Processo de construção de resiliência – Respostas na Crise

Dimensões	Códigos de 2ª ordem	Ilustração de relatos
Respostas na crise	Redimensionamento do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • ‘A gente foi cortando as coisas, cortando gastos; Passei a lavar as toalhas em casa; Aqui tinha Wi-fi, eu tirei, porque o cliente que tem que trazer o dele [...]’ (Caso 04) • ‘[...]a gente reduziu algumas mercadorias [...] e não compra mais.’ (Caso 15) • ‘Devido à crise, eu não tenho mais funcionários.’ (Caso 07) • ‘Consegui pagar os funcionários, reduzindo horário.’ (Caso 20)

Flexibilidade ex-post – Redes Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • ‘[...] passamos a vender as roupas on-line por Facebook, Instagram e grupo do bairro de Jacarepaguá.’ (Caso 03) • ‘[...] os meus cartões, eu passei a botar WhatsApp e as pessoas me ligam, né? Eu passei a botar WhatsApp e aí as pessoas me ligam, um vai passando pro outro [...]’ (Caso 08)
Flexibilidade ex-post – realização de outra atividade	<ul style="list-style-type: none"> • ‘O que eu fiz foi investir em máscaras e botei uma placa no portão anunciando que eu vendia máscaras [...] porque como nós somos artesões, nós que confeccionamos [...]’ (Caso 30)
Flexibilidade ex-post – novas formas de recebimento	<ul style="list-style-type: none"> • ‘passei a aceitar cartão [...]tem que aceitar, filha, senão, você perde o cliente.’ (Caso 04) • ‘[...] parceli em mais vezes, aumentei a quantidade de parcelas. Então, se eu parcelava um serviço em três vezes, e aí eu botei em até seis vezes sem juros e cobri os juros [...]’ (Caso 07)
Inação	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Não, cheguei a fazer nada não. Só mantive mesmo.’ (Caso 11) • ‘[...] não precisei negociar com os fornecedores [...]’ (Caso 13) • ‘Não, não teve necessidade. Não é um valor alto [aluguel], exagerado, não, é até abaixo do preço de mercado já.’ (Caso 32)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.3 Contexto

O contexto em que o empreendedor está inserido desempenha um importante papel na atividade empreendedora (De Clercq, Danis, & Dakhli, 2010). Conforme as entrevistas, a dimensão de contexto agrupa as categorias relacionadas ao apoio institucional, que está relacionado à rede de recursos do empreendedor (Lengnick-Hall & Beck, 2009), a crise do Covid-19 que pode ser considerada como um evento que ameaça a vida (Mithani, 2020) e o capital social que está relacionado com os benefícios que os indivíduos podem obter por meio de suas estruturas sociais e redes de relacionamento (Hmieleski, Carr, & Baron, 2015).

- **Apoio Institucional**

A partir das entrevistas os empreendedores relataram ter conseguido o apoio por parte do governo federal por meio do auxílio emergencial. Esse auxílio foi destinado aos trabalhadores informais, MEIs, autônomos e desempregados com o objetivo de fornecer uma proteção emergencial no período de enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. O auxílio, no valor de R\$600, foi disponibilizado de abril a agosto de 2020, e foi prorrogado de setembro até dezembro de 2020, porém no valor de R\$300 que foram pagos por meio do banco público Caixa Econômica Federal (CEF) (Caixa Econômica Federal, 2020).

O auxílio emergencial foi relatado pelos empreendedores como uma fonte de ajuda no período da pandemia e também uma forma de alívio financeiro no período da crise. Muitos empreendedores relataram que foi o auxílio que permitiu que eles pagassem as despesas da casa, por exemplo alimentação, no período da crise (Quadro 5).

- **Eventos que ameaçam a vida**

Para os empreendedores a crise do Covid-19 impactou diretamente na saúde, pois alguns foram infectados, em outros casos havia empreendedores do grupo de risco ou que estavam com medo de trabalhar devido ao risco de infecção o que influenciou diretamente no tempo de interrupção da atividade.

Os empreendedores que relataram algum tipo de vulnerabilidade possuíam em média 50 anos de idade, além disso alguns relataram ter alguma doença pregressa fazendo com que fossem considerados do grupo de risco. A idade somada a doença pregressa tornou esses empreendedores mais vulneráveis à doença, tanto no que se relaciona à gravidade da doença, quanto ao medo de ser infectado (Quadro 5).

- **Capital Social**

O capital social permite observar como se deu a relação interpessoal dos indivíduos dentro de suas comunidades e como era essa relação antes da crise. Além disso, é possível identificar se esses indivíduos possuem algum tipo de suporte de familiares ou amigos em caso de necessidade.

➤ Suporte de Comunidade

O suporte da comunidade refere-se aos laços sociais entre as pessoas da comunidade. Durante as entrevistas foi questionado ao empreendedor se na comunidade que ele vive existia algum movimento de coletividade de forma a fortalecer os negócios locais.

Observou-se que a grande maioria dos empreendedores entrevistados relataram falta de apoio interpessoal das pessoas que moram nas comunidades, nas quais o pensamento individual prevalece sobre o pensamento coletivo. Além disso, alguns empreendedores entrevistados preferiam não se envolver com a comunidade em geral, ou seja, não estabelecer laços sociais com as pessoas e apenas vender seus produtos/serviços.

Uma pequena parcela dos entrevistados relatou algum senso de comunidade nos locais que vivem. Alguns relataram que viram movimentos dentro da comunidade para fortalecimento dos negócios locais durante a pandemia, principalmente por meio das mídias sociais como o *Facebook* da comunidade. Outros fazem parte da associação comercial da comunidade em que vivem e participam ativamente do movimento de fortalecimento dos negócios e um empreendedor afirmou que as pessoas da comunidade compram dos pequenos negócios, pois existe uma rede de apoio mútua entre cliente e empreendedor.

A média do tempo de negócio dos empreendedores que relataram senso de comunidade foi de 16 anos, enquanto a média do tempo de negócio dos empreendedores que relataram o individualismo foi de 10 anos. A idade do negócio pode ser relevante para que o empreendedor estabeleça uma rede social no local em que atua, no entanto, a elevada frequência de empreendedores que relataram o individualismo demonstra que na percepção dos mesmos, o pensamento coletivo ainda é escasso nas comunidades (Quadro 5).

➤ Suporte de Familiares/Amigos

De acordo com as entrevistas os empreendedores relataram ter suporte de família e/ou amigos em caso de algum tipo de necessidade. A maioria dos empreendedores destacaram que esse era um suporte não financeiro, ou seja, trata-se de uma ajuda para momentos de emergência que não envolvam contribuições monetárias, sendo, portanto, um suporte mais social. O suporte familiar foi o mais destacado entre os empreendedores.

Em alguns casos existe também o suporte financeiro principalmente por parte dos familiares dos empreendedores. Durante o período da pandemia esse suporte foi destacado em

especial para ajuda em questões de saúde, como por exemplo o pagamento de plano de saúde (Quadro 5).

Quadro 5 - Processo de construção de resiliência – Contexto

Dimensões	Códigos de 2ª ordem	Ilustração de relatos
Contexto	Apoio Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Chegamos sim, porque a gente ficou... como pode dizer assim? A gente tá sem... não tem mais lucro mais, entendeu? [...] A gente recorreu ao auxílio sim.’ (Caso 15) • ‘Eu e meu pai conseguimos pegar o auxílio, foi o que ajudou muito.’ (Caso 27)
	Eventos que ameaçam a vida	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Eu peguei o corona, quando veio a pandemia eu fiquei desesperada [...] Tem hora que bate aquele desespero, mas graças a Deus deu tudo certo.’ (Caso 21) • ‘[...] foi um bom tempo a gente trabalhando com medo, com a porta fechada [...]’ (Caso 28)
	Capital Social – Suporte Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Não, porque aqui não tem isso, entendeu? Aqui é, vamos fazer assim, aqui é cada um por cada um, entendeu?’ (Caso 15) • ‘Olha, pra falar a verdade, eu não participo muito das [...] dessas coisas, não procuro muito me enturmar com eles não [...] eu procuro mais ficar na minha [...]’ (Caso 02) • ‘[...] às vezes sabendo que aqui eu tenho um preço um pouquinho mais caro, a pessoa vem, me compra [...]se amanhã ou depois, ele também tá faltando alguma coisa [...] ele pega fiado [...] é, uma rede de apoio. Tipo, um vai ajudando o outro.’ (Caso 01)
	Capital Social – Suporte Familiares/Amigos	<ul style="list-style-type: none"> • ‘É... família [suporte] [...] em termos financeiros, não. Entendeu?’ (Caso 29) • ‘Quando eu fiquei sem trabalhar, meu marido que foi carregando nas costas [...]’ Caso 04)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.4 Resiliência

As pequenas empresas tentam construir resiliência por meio de ajustes operacionais, criação de conhecimento e mudanças na estrutura organizacional da empresa em resposta as mudanças no ambiente (Pal, Torstensson, & Mattila, 2014).

A categoria de resiliência no presente estudo está relacionada com a prevenção para crises futuras e adaptação/aprendizagem, na qual incluem-se as lições aprendidas com a crise atual, o entendimento a respeito das mudanças do ambiente e do novo normal, como a inserção do negócio nas mídias digitais. A prevenção para crises futuras relaciona-se à formação de reserva futura de dinheiro, diversificação dos produtos/serviços oferecidos.

- **Prevenção de Crises Futuras**

Com relação à prevenção de crises, as medidas de prevenção relatadas pelos empreendedores para que seus negócios possam suportar crises futuras, sejam elas de saúde, econômicas e/ou políticas foram a reserva futura de dinheiro, a diversificação de produtos/serviços e a expansão do negócio.

Cabe ressaltar que a reserva futura de dinheiro foi a mais relatada pelos empreendedores, principalmente dentre aqueles que não tinham uma reserva para poder lidar com o impacto da crise do Covid-19. Além disso, os empreendedores que já possuíam reserva antes da crise ressaltaram a importância de ter algum tipo de poupança para lidar em alguma emergência *‘Agora é economizar e juntar um dinheiro pra não passar mais sufoco igual a gente passou.’* (Caso 27).

A diversificação de produtos/serviços foi relatada no sentido de poder ofertar mais opções para o cliente e novamente foi ressaltado que nas comunidades os negócios são muito parecidos, logo quem tiver mais opções de oferta poderá atrair mais clientes e crescer mais. A expansão do negócio as ações mais relatadas foram a abertura de nova filial do negócio em outras comunidades de forma a abranger uma maior área de atendimento e maior número de clientes e modernização do negócio, com melhoria de equipamentos e aquisição de equipamentos mais modernos (Quadro 6).

- **Aprendizado/Adaptação**

O aprendizado/adaptação relaciona-se com o que os empreendedores passaram na crise do Covid-19 e o que isso trouxe de aprendizado com relação ao novo normal. Com o aumento do uso de redes sociais para divulgação dos negócios, foram observadas evidências de adaptação nos empreendedores com relação ao uso de redes sociais e outros recursos online. Grande parte dos empreendedores que relataram algum tipo de aprendizado com a crise afirmaram que pretendem incorporar as redes sociais e outros recursos online para divulgação e venda de seus produtos/serviços.

Alguns empreendedores, no entanto, ainda estavam absorvendo as mudanças ocorridas por conta da crise e esperavam que tudo voltasse à normalidade de antes. Com isso não sabiam o que fazer para adaptar seus negócios ao novo normal. A incerteza, instaurada com a crise, tem se mostrado relevante e qualquer tentativa de planejamento futuro para eles parecia ser em vão (Quadro 6).

Quadro 6 - Processo de construção de resiliência

Dimensões	Códigos de 2ª ordem	Ilustração de relatos
Resiliência	Prevenção de crises futuras	<ul style="list-style-type: none"> • ‘O que a gente pode tentar fazer é tentar crescer mais, fazer o que eu lhe falei, agregar qualidade nos produtos, mais serviços, pra tentar virar um grande empresário pra poder não ser afetado pela crise.’ (Caso 05) • ‘O dinheiro tá curto pra caramba [...] mas se a pessoa botar na cabeça que vai juntar um dinheirinho todo mês [...] o cara tem um capitalzinho pra superar aí uma crise dessa.’ (Caso 13) • ‘[...] em relação ao negócio, é realmente procurar soluções ou inovar, pensar em coisas novas que possam atrair o cliente.’ (Caso 09)
	Aprendizado/Adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Pretendo fazer, alguma coisa [...] site, ou um Facebook [...] Aí eu tô pensando em fazer alguma coisa, né? O marketing.’ (Caso 27) • ‘Eu tava abrindo uma loja on-line, né [...] Quando isso normalizar o comércio no geral, e eu vou abrir essa loja on-line que eu tava abrindo, né?’ (Caso 19)
	Incerteza do Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • ‘É tudo muito incerto, tentamos planejar, mas não sabemos o que vai acontecer.’ (Caso 34) • ‘O negócio foi tão brabo que a gente ficou sem saber o que fazer na verdade.’ (Caso 35)

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2.5 Outros Aspectos

Outros aspectos importantes e que podem influenciar indiretamente na construção de resiliência, de acordo com as entrevistas, foram os comprometimentos prévios, que trata de despesas fixas do negócio ou dívidas pregressas e o networking que é a rede de relacionamento que o empreendedor possui na comunidade.

- **Comprometimentos prévios**

Os comprometimentos prévios estão relacionados a despesas fixas como o pagamento de aluguel da loja aonde o fato de ter uma loja própria foi um importante fator para suportar a crise ou o aluguel foi um fator de preocupação dos empreendedores.

Outro tipo de comprometimento prévio refere-se a dívidas de empréstimos, que em sua maioria foram empréstimos relacionados ao cheque especial que é oferecido pelos bancos. O governo federal junto a CEF lançou, após o início da pandemia do Covid-19 no Brasil, o Programa de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe). Esse

programa consistiu na oferta de uma linha de crédito com baixas taxas de juros (3% a.a. acrescido de 1,25% sobre o valor concedido) em relação aos demais empréstimos concedidos por bancos públicos e/ou privados para micro e pequenas empresas (Governo Federal, 2020b). No entanto grande parte dos microempreendedores entrevistados conhecia essa linha de crédito, porém relataram muita burocracia ou tentaram e não tiveram retorno da CEF (Quadro 7).

- **Network**

O network refere-se a rede de relacionamento que o empreendedor possui, tanto com clientes, quanto com fornecedores. O network relatado pelos empreendedores auxiliou durante a crise para a manutenção do negócios devido ao contato e confiança dos clientes, principalmente dos negócios não essenciais, pois com a interrupção das atividades presenciais a venda de produtos/serviços para clientes que já faziam parte da rede de relacionamento do empreendedor foi possível por meio das redes sociais. Assim esses entravam em contato com os clientes, principalmente por *whatsapp* ou os clientes entravam em contato solicitando algum tipo de produto ou serviço.

Além disso, o network com fornecedores possibilitou uma melhor negociação de prazos de pagamento ou até mesmo do aluguel da loja, quando era o caso. Muitos empreendedores já possuíam o negócio por um longo prazo de tempo o que facilitou nas relações de confiança para negociação entre eles e seus fornecedores e/ou proprietário da loja (Quadro 7).

Quadro 7 - Processo de construção de resiliência – Outros Aspectos

Outros Aspectos	Códigos de 2ª ordem	Ilustração de relatos
Comprometimentos Prévios	Despesas Fixas	<ul style="list-style-type: none"> • ‘O motivo de tá resistindo aqui [...] é justamente porque é meu mesmo, graças a Deus. Eu não pago aluguel. E por isso que a gente tá sobrevivendo, porque se fosse pra pagar aluguel, não tinha condição.’ (Caso 01) • ‘perdoou [proprietário] minha dívida que eu devia, mas eu tava pagando 1.300 reais e passou pra 1.800 reais [...] Consegui pagar o mês passado e vamos ver o que vai acontecer.’ (Caso 08)
	Empréstimo - Cheque Especial	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Hoje eu devo a banco [...] Vivo pagando coisa pro banco porque hoje eu tenho débito com o banco [...]’ (Caso 08) • ‘[...] Eu tô com uma dívida no banco de quase 20 mil reais. Foi aumentando porque eu tive que usar o meu LIS.’ (Caso 38)

Network	Empréstimo – Pequenas Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • ‘[...] não sei se vou conseguir, tipo, algum empréstimo da Caixa [...] é meio difícil de conseguir [...] eles vão exigir tanta coisa, tanto documento, que na hora você termina não conseguindo.’ (Caso 01) • ‘[...] não conseguimos pegar, nada, nem resposta, nada [empréstimo do Pronampe]’ (Caso 24)
	Network – manutenção do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • ‘[...] como a loja é muito antiga, tem muito cliente antigo. Então foi isso aí que segurou mesmo, os clientes antigos.’ (Caso 18) • ‘Quando eu trabalhava na feira eu distribuía muito cartão então o povo que me conhecia tinha meu whatsapp, então eu me comunicava com eles e fazia venda através do whatsapp.’ (Caso 30)
	Network – negociação de prazos	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Meus fornecedores, como eu tô há muito tempo no mercado, eu conheço muita gente [...] Alguns deixaram peças consignadas, eu vou pagando o que eu vou vendendo [...]’ (Caso 08) • ‘Ah, chegamos [negociar aluguel], mas graças a Deus, né? Como a loja é muito antiga mesmo. Não teve [...] muita questão não.’ (Caso 18)

Fonte: Elaborado pela autora.

5

Discussão dos Resultados

Neste capítulo são discutidos os resultados obtidos por meio da descrição da amostra e da análise das dimensões. Primeiramente são discutidas as principais diferenças observadas entre os grupos nos quais a amostra foi separada, posteriormente são discutidos como o contexto e o capital humano influenciaram nas respostas dos empreendedores e como ocorreu o processo de construção de resiliência.

5.1

Análise por tipo de atividade essencial x não essencial

A análise por tipo de atividade foi realizada, pois foram observadas diferenças nas dimensões de capital humano e respostas entre os empreendedores que possuem negócios essenciais e os que possuem negócios não essenciais.

De acordo com o que foi observado os negócios não essenciais foram os que mais apresentaram algum tipo de resposta e/ou habilidades após o início das medidas de restrição na cidade do RJ e foram os negócios que tiveram algum tipo de suporte, seja ele financeiro ou não. Pelo fato desses negócios terem que interromper suas atividades as ações imediatas foram cruciais para a manutenção do negócio. As respostas dos empreendedores após o início da crise ocorrem quando o indivíduo percebe, interpreta e analisa as mudanças no ambiente e com isso formula respostas e as colocam em prática em forma de ações (Williams et al., 2017).

Das habilidades relacionadas ao capital humano destaca-se o estabelecimento de parcerias. As habilidades dos empreendedores podem levar à aquisição de recursos que sejam úteis de forma a auxiliar na manutenção do negócio e/ou compensar a falta de capital financeiro (Unger et al., 2011) numa situação de crise. Tais parcerias foram realizadas principalmente para a venda de produtos que foram produzidos temporariamente, como as máscaras. Outras parcerias também foram estabelecidas com outros profissionais do ramo ou outras empresas. Todos os empreendedores que realizaram parcerias nesse período pertenciam ao grupo dos negócios não essenciais (Quadro 8).

A realização de parcerias foi possível devido ao network que os pequenos negócios já possuíam antes da crise. Dentre esses muitos relataram ter uma boa rede de conhecimento na região tanto com clientes, quanto com outros pequenos negócios o que foi crucial para o estabelecimento das parcerias realizadas no período da crise. Novamente a maior parte dos pequenos negócios que relataram ter network pertenciam aos não essenciais. Dentre os negócios essenciais o networking foi importante para questões relacionadas à negociação e retorno à atividade em caso de interrupção devido a infecção pelo Covid-19 ou medo de trabalhar.

A negociação seja com fornecedor e/ou com o proprietário da loja na qual o negócio funcionava também foram respostas na tentativa de reduzir despesas devido a queda do faturamento. A negociação com fornecedor foi realizada com maior frequência pelos empreendedores dos negócios essenciais, mesmo sem precisar interromper as atividades, alguns desses empreendedores tiveram queda no faturamento e outros aproveitaram a oportunidade e fizeram uso de suas habilidades de negociação para poderem ter um prazo maior de pagamento (Quadro 8). Grande parte desses empreendedores possuíam algum tipo de experiência anterior relacionada principalmente à atividade que exercem no negócio atual.

Atributos como a experiência anterior de trabalho, dentro de um ambiente de tarefa que é semelhante ao papel atual do empreendedor podem ajudar no processo de transformação de experiência em conhecimento, com isso o empreendedor pode entender melhor o ambiente em que o seu negócio está inserido, aproveitar oportunidades e lidar melhor com o processo de decisão (Assaker et al., 2020; Unger et al., 2011).

Com relação à negociação do aluguel da loja os empreendedores dos negócios não essenciais foram os que mais negociaram ou que tentaram, pois nem sempre os empreendedores obtiveram respostas positivas com relação à negociação. Com o impacto direto no faturamento o aluguel da loja foi uma das despesas que mais gerou preocupação nesses empreendedores, devido ao risco de perder a loja e ter que encerrar a atividade (Quadro 8).

Embora grande parte dos negócios essenciais atuassem em loja alugada, mais até do que os não essenciais, alguns empreendedores não sentiram a necessidade de negociar, pois relataram que não tiveram o faturamento afetado pela crise ou apresentaram resistência para esse tipo de negociação. Em geral esses empreendedores possuíam alguma reserva de dinheiro ou outra fonte de renda. Quando os ativos líquidos possuem maior prazo de durabilidade algumas empresas podem não tomar medidas imediatas mesmo reconhecendo o impacto negativo de uma crise (Thorgren & Williams, 2020).

Para melhor compreender a capacidade de negociação entre os empreendedores foram analisadas a experiência e capacitação *ex-ante* dos empreendedores. A experiência relacionada à atividade do negócio, crises anteriores ou com outros negócios não apresentou diferenças significativas entre os empreendedores que possuíam algum tipo de experiência ou não.

No entanto, a capacitação *ex-ante*, seja para gestão de negócios ou relacionado a área de atuação, mostrou relevância na habilidade de negociação e na capacidade de desenvolver respostas na crise. Empreendedores com alguma capacitação foram mais capazes de negociar quando comparados com os empreendedores sem capacitação. Cursos de capacitação podem auxiliar no desenvolvimento e/ou aprimoramento das habilidades gerenciais de um negócio, na qual se inclui a capacidade de negociação (Bruhn & Zia, 2013).

Com relação à flexibilidade, o início ou intensificação das redes sociais foi o tipo de resposta mais frequente, principalmente entre os empreendedores dos negócios não essenciais, já que esses tiveram que interromper suas atividades presenciais. As redes sociais se mostraram como uma expansão do espaço de solução, ou seja, fizeram parte da gama de soluções potenciais disponíveis para o negócio (Björklund, Mikkonen, Mattila, & van der Marel, 2020) e se tornaram um meio de comunicação com os clientes e para a divulgação dos negócios.

O *Whatsapp* foi a rede mais utilizada pelos empreendedores, pois era a rede que os mesmos já utilizavam anteriormente de forma pessoal e/ou profissional. Os anúncios online foram outra forma de resposta dos empreendedores para divulgar seus negócios, esses são anúncios pagos e divulgados em páginas de busca, como por exemplo o Google ou anúncio pelo Google Maps, onde é possível identificar quais negócios existem em determinada região por meio da busca no mapa da cidade. Novamente os empreendedores dos negócios não essenciais foram os que mais utilizaram essas ferramentas para divulgação de seus negócios (Quadro 8).

Outras respostas à crise foram a realização de promoções e a aceitação de novas formas de recebimento, essas foram respostas utilizadas para atrair clientes e efetivar vendas. Os negócios não essenciais foram os que mais fizeram promoções quando comparados com os essenciais (Quadro 8).

A realização de outras atividades, com destaque para a produção de máscaras, foi realizada apenas pelos empreendedores de negócios não essenciais, com a interrupção da atividade principal esses empreendedores alteraram por determinado tempo o produto oferecido como forma de manter alguma fonte de renda. Dentre esses negócios todos os

empreendedores que tiveram o faturamento zerado realizaram outro tipo de atividade (Quadro 8).

Outro tipo de resposta foi o redimensionamento do negócio, com a queda no faturamento os empreendedores realizaram atividades voltadas para desinvestimento na tentativa de conter despesas e diminuir a possibilidade de dívidas futuras, novamente os empreendedores dos negócios não essenciais foram os que mais buscaram redimensionar seus negócios (Quadro 8). Essas ações estão relacionadas as respostas imediatas, ou seja, quando se deparam com choques externos, os microempreendedores tendem a reduzir o fluxo de caixa negativo, com isso ao enfrentar restrições as microempresas respondem com ações voltadas a neutralizar tais restrições (Thorgren & Williams, 2020).

É importante destacar que as respostas de redimensionamento do negócio realizados pelos empreendedores dos negócios essenciais constituiu em sua maioria (80%) na demissão ou redução da carga horária dos funcionários. A redução de custos trabalhistas, bem como o encerramento de contratos de trabalho estão entre as ações mais comuns realizadas por micro e pequenas empresas durante o período da pandemia (Thorgren & Williams, 2020).

Outro fator destacado foi a rede de suporte do empreendedor, seja ele financeiro, que durante a crise referiu-se, majoritariamente, ao auxílio emergencial que foi solicitado por 58% dos empreendedores entrevistados ou não financeiro, que consiste no suporte de família e amigos.

O suporte financeiro representou uma fonte de renda alternativa ao negócio e tanto os empreendedores dos negócios essenciais quanto dos negócios não essenciais recorreram ao auxílio, porém com uma prevalência dos negócios não essenciais. A queda do faturamento do negócio e/ou a falta de uma fonte de renda alternativa antes da crise foram os principais motivos para que os empreendedores recossem ao auxílio emergencial. Com o auxílio os empreendedores puderam arcar com as despesas básicas de sua família, o que representou um certo alívio, pois puderam utilizar o dinheiro recebido por exemplo, para a alimentação (Quadro 8).

Com relação aos comprometimentos prévios a maioria dos negócios que possuíam algum tipo de dívida pertenciam aos não essenciais. Na sua maioria as dívidas eram pregressas à crise, porém aumentaram com a necessidade de buscar alguma fonte de recursos devido a interrupção das atividades. Além disso, esses foram negócios que não possuíam qualquer tipo de capacidade financeira para suportar uma crise.

Quadro 8 - Análise por tipo de atividade essencial x não essencial

	Não Essencial	Essencial
Negociação - Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Olha, pras máscaras, eu não fiz divulgação. As máscaras eu fazia parceria com lojas.’ (Caso 36) • ‘Foi [parceria] com uma outra maquiadora que já trabalha, né, com uma fotógrafa e aí ela me colocou pra alguns [...] em alguns momentos fazer a maquiagem [...]’ (Caso 38) 	<ul style="list-style-type: none"> • Negócios essenciais não estabeleceram parcerias na crise.
Negociação - Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Cheguei a negociar a dívida, sim. [...]’ (Caso 16) 	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Ah, quanto a isso [negociação com fornecedor], sim, e deu supercerto [...]’ (Caso 24) • ‘Consegui negociar sim [dívida]’ (Caso 20)
Negociação - Aluguel	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Consegui [negociar aluguel]. Foi o que me salvou, senão, hoje você não falaria comigo, com eu ainda estando à frente do negócio.’ (Caso 06) 	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Ele caiu pra mim durante três meses, coisa assim de 600 reais [...] durante três meses, aí já voltou ao normal.’ (Caso 07)
Flexibilidade <i>ex-post</i> – redes sociais	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Uso whatsapp [...] já usava antes e passei a usar mais, entendeu? Pra divulgar mais.’ (Caso 21) • ‘[...] Eu tenho a minha loja no Google Maps [...]’ (Caso 29) 	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Ficamos atendendo online, porque a gente já tem uns clientes certos, aí a gente fazia contato pelo whatsapp [...]’ (Caso 25)
Flexibilidade <i>ex-post</i> - promoções	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Promoção eu tô fazendo [...]tô tentando angariar de tudo [...] entrou cliente, eu tento vender.’ (Caso 06) 	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Fiz algumas promoções [...]’ (Caso 12)
Flexibilidade <i>ex-post</i> – outras atividades	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Tô prestando serviço pra empresa [...] aplicando os cursos [artesanato] e continuo trabalhando de casa com personalizados [...]’ (Caso 03) • ‘Pesquisei um pouco o mercado e a demanda de máscaras, né, e passei pra esse ramo nesse período de pandemia [...] E, acho que por eu ter migrado pra esse trabalho de fabricação de máscaras por um tempo, né, isso aí que me salvou.’ (Caso 36) 	<ul style="list-style-type: none"> • Outras atividades não foram realizadas pelos negócios essenciais.
Flexibilidade <i>ex-post</i> – redimensionamento	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Reduzi o número de fornecedores [...]’ (Caso 6) 	<ul style="list-style-type: none"> • ‘A gente reduziu algumas mercadorias [disponibilidade] para não comprar mais [...]’ (Caso 15)

do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Antes da crise tinha funcionário [...] mas aí piorou a situação e não deu mais pra contratar.’ (Caso 18)
Apoio Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • ‘Eu consegui pegar [auxílio], graças a Deus.’ (Caso 03) • ‘[...] só fiz compra de mês com ele. Pegava ele, recebia, ia no mercado e fazia compra. Eu não gastei um centavo pra mais nada que não seja fazer compra.’ (Caso 07)

Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.1

Interação entre contexto e capital humano e sua influência nas respostas dos empreendedores

Como descrito anteriormente os negócios não essenciais tiveram que interromper suas atividades, já os negócios essenciais puderam continuar funcionando, contudo, alguns desses negócios interromperam suas atividades e tiveram queda no faturamento. Isso foi diretamente influenciado pela vulnerabilidade do empreendedor, pois por ser uma doença altamente contagiosa gera medo e insegurança. A crise do Covid-19 é considerada como um evento que ameaça a vida, pois impacta diretamente na saúde e nas emoções dos indivíduos e consequentemente as organizações (Mithani, 2020). Isso fez com que os empreendedores de negócios essenciais interrompessem suas atividades mesmo com a permissão para funcionamento *‘Eu fechei alguns dias até pelo o fato de não querer correr risco e nem a família. E teve uns dias que eu não abri realmente, literalmente não abri.’* (Caso 01)

Em outros casos os empreendedores dos negócios essenciais não interromperam suas atividades no início da crise, porém foram infectados e precisaram parar de trabalhar até estarem recuperados da doença *‘Peguei o corona em abril e fiquei 20 dias sem trabalhar [...]’* (Caso 07); *‘Tive que fechar a loja, me infectei e tive que ficar parada por dois meses [...]’* (Caso 08).

O medo de se infectar ou o fato de terem sido infectados fez com que esses empreendedores interrompessem suas atividades e com isso o faturamento do negócio foi impactado negativamente. Para compreender como os empreendedores dos pequenos negócios conseguiram se sustentar durante o período de interrupção das atividades foram analisados o capital humano desses empreendedores, ou seja, se possuíam habilidades de negociação, experiência e/ou capacitação *ex-ante* e capacidade financeira.

Todos os empreendedores que relataram algum tipo de vulnerabilidade utilizaram de suas habilidades de negociação, principalmente com relação ao aluguel da loja, que foi uma forma de reduzir as despesas durante o tempo de inatividade. Além disso, todos possuíam capacitação *ex-ante*, seja relacionado à atividade ou gestão de negócios. Também foi verificado se esses empreendedores possuíam capacidade financeira, ou seja, se tinham alguma reserva de dinheiro ou outra fonte de renda.

A ocorrência de crises faz com que a capacidade financeira de uma empresa seja importante para o seu desempenho, pois por meio dessa capacidade as empresas podem cobrir seus custos e até aproveitar oportunidades (Carnahan, Agarwal, & Campbell, 2010) em momentos de adversidade. Todos os empreendedores dos negócios essenciais que se infectaram ou interromperam a atividade por medo de se infectar possuíam capacidade financeira e na maioria dos casos foi completamente utilizada durante o período de interrupção das atividades *'[...] Eu tinha uma reservazinha, que foi toda embora. Essa reserva daria pra não trabalhar uns seis a oito meses [...]'* (Caso 07); *'Eu tinha uma reserva de dinheiro que, na verdade, até acabou [...]'* (Caso 08).

A interação do contexto de crise, que se caracterizou principalmente pelo estresse financeiro relacionado a queda do faturamento e ao Covid-19, com o capital humano *ex-ante*, ou seja, capacidades e habilidades que os empreendedores possuíam antes da crise, como a habilidade de negociação, capacitação *ex-ante* e capacidade financeira influenciaram no desenvolvimento de capacidade de respostas durante a crise por parte desses pequenos negócios.

No que tange as respostas, esses pequenos negócios responderam por meio da flexibilidade *ex-post* e agiram principalmente para aumentar as formas de recebimento. Também relataram ter um bom network nas comunidades aonde viviam, com isso puderam contar com essa rede tanto com relação a negociação quanto a ajuda para dar continuidade nas vendas após o retorno das atividades *'Como eu sou muito conhecida na comunidade meus clientes me ligavam e eu vinha aqui [loja] pegar mercadoria [...] as pessoas me indicam muito [...]'* (Caso 08).

Com relação aos negócios não essenciais alguns empreendedores relataram interrupção da atividade e aumento de faturamento. Ao observar os casos verificou-se que o contexto impactou na interrupção da atividade, mas não impactou negativamente no faturamento. Ao analisar o capital humano desses empreendedores verificou-se que todos possuíam experiência e capacitação *ex-ante*, seja em gestão de negócios ou voltado para a área de atuação, e alguns tinham habilidades no tocante a habilidades de negociação. Além disso,

apresentaram capacidade financeira, relacionado tanto a reserva de dinheiro, quanto a fonte alternativa de renda.

Com o aumento do faturamento e a presença de uma capacidade financeira esses empreendedores não sentiram necessidade de recorrer ao apoio institucional. Ter outra fonte de renda ou alguma reserva traz folga financeira e permite que uma empresa possa analisar e aproveitar melhor as oportunidades (Carnahan et al., 2010).

Ao se depararem com a exigência de fechamento da loja esses pequenos negócios interromperam as atividades no tocante ao atendimento presencial do cliente, contudo identificaram a oportunidade de continuar a atuar de forma online ou realizar outro tipo de atividade temporária, ou seja, os empreendedores desenvolveram flexibilidade *ex-post*. Algumas empresas ao serem expostas à situação estressante ocasionada pela crise buscam expandir seus recursos por meio da ação (Thorgren & Williams, 2020).

‘Eu continuei vendendo mesmo em casa, mesmo o cliente me ligando, fazendo online, eu continuei trabalhando; Uso whatsapp, facebook e instagram, já usava antes e passei a usar mais, entendeu? Pra divulgar mais.’ (Caso 21)

‘[...] ninguém tinha máscara em lugar nenhum, não havia máscara, que então a gente começou a confeccionar e vendemos pro comércio, aí, pras farmácias, pros hospitais [...]’ (Caso 19)

O network desses empreendedores também foi um fator importante na continuidade da atividade no modo online ou a venda de outros produtos. Por serem conhecidos na região puderam divulgar suas novas formas de serviços ou produtos com maior facilidade e ter maior retorno nas vendas.

Em outros casos os negócios essenciais interromperam as atividades por alguns dias ou não interromperam as atividades, contudo tiveram impacto negativo no faturamento, ou seja, sofreram um estresse financeiro. No entanto não relataram algum tipo de vulnerabilidade.

Ao analisar as entrevistas observou-se o capital humano desses empreendedores, aonde apresentaram em grande parte experiência com a atividade ou negócios anteriores, porém apenas um empreendedor possuía capacitação *ex-ante* voltada para sua área de atuação. Apresentaram também habilidade de negociação tanto com os fornecedores quanto com o proprietário da loja e alguns buscaram redimensionar o negócio, por meio da diminuição da oferta de mercadorias para não precisar comprar com vários fornecedores e/ou demitiram de funcionários *‘Atrasei com todos os fornecedores, me enrolei todo. Alguns consegui negociar e outros não porque não dá pra negociar com tudo agora [...]’ (Caso 23).*

Buscou-se entender se tais empreendedores possuíam capacidade financeira, contudo apenas um possuía reserva de dinheiro *‘Tinha uma reserva [dinheiro]’* (Caso 33)

Os demais empreendedores recorreram ao auxílio emergencial do governo para ter alguma fonte de renda e com isso conseguiram suportar o período de crise *‘Consegui pegar o auxílio emergencial, a minha sorte, foi com o auxílio que eu consegui me segurar mais um pouco [...]’* (Caso 23).

Embora esses empreendedores estivessem cientes de algumas ações que foram úteis no período da crise, como o uso de rede sociais, os mesmos não buscaram adquirir recursos por meio de ações de flexibilidade *ex-post*, seja por dificuldade em lidar com a tecnologia ou por inação, mesmo sofrendo os impactos da crise esses empreendedores ficaram paralisados *‘Não uso não [redes sociais]’* (Caso 15); *‘[...] eu não sou muito bom nessa área não [redes sociais]’* (Caso 23).

Para esses empreendedores o contexto não impactou diretamente na interrupção da atividade, contudo impactou no faturamento gerando um estresse financeiro e a forma de se manterem no período da crise foi por meio do apoio institucional. No entanto, mesmo apresentando habilidades de negócio e experiência, a falta de capacitação *ex-ante* pode ter influenciado na dificuldade de responder por meio de ações para diminuir o impacto da crise.

A inação também ocorreu em poucos casos de negócios não essenciais, para esses a interrupção da atividade com queda no faturamento e a vulnerabilidade se fizeram presentes. Ao analisar o capital humano verificou-se que um empreendedor possuía capacidade financeira, o que ajudou a suportar o período de crise e os demais recorreram ao apoio institucional por meio do auxílio emergencial. Dentre esses apenas um apresentou habilidade de negociação e nenhum possuía capacitação *ex-ante*. Mesmo cientes das novas formas de fazer negócio, os mesmos não tomaram ações na crise para que de alguma forma pudessem continuar suas atividades, por exemplo pelas redes sociais ou fazer temporariamente alguma outra atividade.

Verificou-se que dentre os pequenos negócios que apresentaram alguma resposta na crise, a capacitação *ex-ante*, em especial a capacitação em gestão de negócios, mostrou-se um importante fator no desenvolvimento de capacidades de respostas frente à crise do Covid-19.

5.1.2 Construção de resiliência

Como descrito anteriormente a formação de resiliência no presente estudo se deu por meio da prevenção de crises futuras e do aprendizado/adaptação. Após as respostas imediatas à crise, as organizações precisarão aprender e se adaptar ao novo contexto, bem como aumentar sua preparação futura (Mithani, 2020; Sá et al., 2019). Para entender o processo de formação de resiliência foi perguntado aos empreendedores sobre o que eles poderiam fazer para estarem melhor preparados para crises futuras e seus planos para o futuro.

Com relação a preparação para crises futuras possuir uma reserva de dinheiro e controlar gastos foram a forma de preparação mais relatada pelos empreendedores, tanto dos negócios essenciais quanto dos não essenciais. Ao analisar as entrevistas foi possível observar 61% dos empreendedores destacaram a reserva de dinheiro e/ou controle de gastos como uma forma de prevenção de crises futuras, desses 52% não possuíam uma reserva de dinheiro antes da crise do Covid-19 *‘Não, infelizmente não [reserva de dinheiro]. Pegou a gente no momento de extrema dificuldade [...]’* (Caso 06); *‘Não. Não tinha reserva [dinheiro]’* (Caso 38)

Com a crise esses empreendedores relataram que pretendem fazer uma reserva de dinheiro para poder utilizar em caso de crises futuras, bem como controlar gastos. Ao vivenciar dificuldades com a crise esses empreendedores desenvolvem *expertise*, que está relacionada às experiências anteriores com adversidades e a formação da resiliência, para lidar com eventos futuros (Bonanno, Brewin, Kaniasty, & La Greca, 2010; Williams et al., 2017).

Além desses empreendedores, aqueles que possuíam alguma reserva antes da crise permaneceram com o entendimento de que é necessário ter uma reserva de dinheiro:

‘Você tem que ter um caixa, um fluxo de caixa, uma reserva [...] Você tem que minimizar suas compras [...]’ (Caso 06)

‘Fazer uma reserva de emergência a nível empresarial mesmo e depois pessoa física [...]’ (Caso 38)

‘Eu sou preparado pra isso com o dia a dia [...] eu não gasto todas as economias, eu sempre deixo minhas economias bem reservadas porque a gente nunca sabe [...]’ (Caso 20)

Para alguns empreendedores ter uma fonte de renda alternativa ao negócio é uma forma de se prevenir de crises futuras. Em geral a prática de ter imóveis para alugar é percebido pelos empreendedores dessas comunidades como uma forma de segurança financeira:

'[...] a ideia é fazer uns quartos pra alugar, uma outra fonte de renda, sem esquentar a cabeça.' (Caso 18)

'Eu quero criar um futuro pra mim não ter que [...] viver só do negócio [...] fazer investimento em algum imóvel [aluguel].' (Caso 23)

A crise do Covid-19 trouxe à tona diversas mudanças no ambiente, aonde os indivíduos e organizações precisaram se adaptar ao novo normal. Nesse sentido a resiliência das empresas tende a ser adaptativa, pois envolve um processo de aprendizagem e transformações contínuas, já que não foca apenas na prevenção de distúrbios, mas na adaptação à mudança, o que pode trazer uma oportunidade de aprendizado para as empresas aprenderem com as novas circunstâncias e criar respostas ao longo do tempo (Korber & McNaughton, 2018; Mithani, 2020).

A adaptação/aprendizado das mudanças ocorridas no ambiente e adequação ao novo normal foram relatadas pelos empreendedores quanto ao uso de mídias sociais e outros recursos online e incorporação de serviços ao negócio:

'Essa crise me fez realmente repensar algumas questões [...] estou pensando em formas pra começar a divulgar melhor o negócio. É, a princípio eu vou utilizar o WhatsApp.' (Caso 09)

'[...] agregar mais qualidade nos produtos e mais serviços para crescer e não ser afetado por crise.' (Caso 05)

Além disso, a crise do Covid-19 evidenciou algumas limitações individuais, principalmente relacionadas as redes sociais e necessidade de se adaptar de forma a adquirir mais recursos e estar mais preparado para o futuro:

'Eu sei que agora nós temos que reinventar, eu tô tendo muita dificuldade porque [...] eu não tive muito acesso, na minha idade não tem muito acesso, eu que eu digo, acesso a rede social [...]' (Caso 08)

'De repente, fazer um cursozinho [...] A gente tem que tá mais informado...Hoje em dia, as coisas avançaram muito, né?' (Caso 02)

'[...] eu quero fazer uma faculdade de estética [...] porque quando eu ficar velha, eu não vou puxar mais cabelo, né? Porque é muito pesado' (Caso 04)

É importante destacar que mesmo sofrendo impactos com a crises, principalmente no faturamento, nem todos os empreendedores dos pequenos negócios entrevistados haviam no momento da entrevista desenvolvido algum tipo de aprendizado e não sabiam o que fazer para se prevenir de crises ou como adaptar seus negócios ao novo normal *'Não, na verdade,*

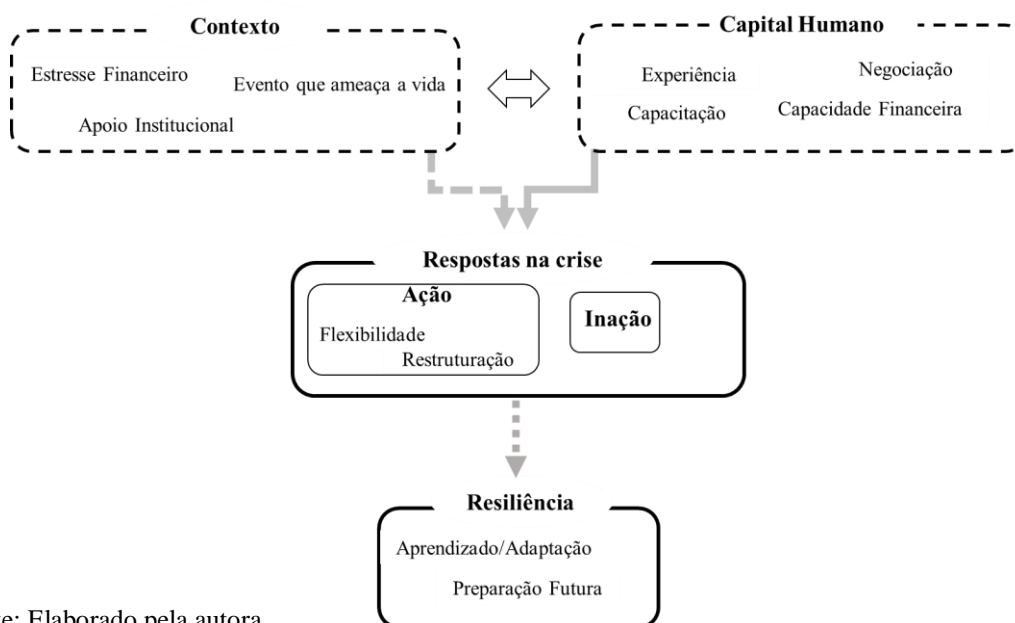
pensar, eu não pensei [futuro]. Eu tô vivendo a situação, me protegendo [...]' (Caso 26). A incerteza com relação ao futuro ou até mesmo a inação influenciaram negativamente no processo de formação de resiliência nesses empreendedores.

5.2 Proposta de modelo

Além das diferenças observadas entre os grupos de negócios essenciais e não essenciais com relação às dimensões, também foram analisadas as influências que o contexto e o capital humano tiveram no processo de resposta na crise desses pequenos negócios e se essas respostas tiveram alguma influência no processo de formação de resiliência dos empreendedores.

A partir dos achados foi observada uma relação dinâmica entre o contexto e o capital humano *ex-ante* dos empreendedores. A interação entre esses dois fatores teve influência nas respostas que os pequenos negócios tiveram durante a crise do Covid-19, sendo a influência do capital humano mais forte nas respostas. O conjunto das respostas na crise indicam possibilidades de construção de resiliência, por meio do aprendizado/adaptação e preparação para crises futuras (Figura 06).

Figura 6 - Construção de resiliência nos pequenos negócios



Fonte: Elaborado pela autora.

Num cenário de pandemia ocasionada por um vírus altamente contagioso, o contexto coloca desafios adicionais a esses negócios, já que não apenas as atividades empresariais foram afetadas, bem como o bem-estar físico e emocional desses empreendedores. Assim, é o

ambiente externo que se apresenta como a principal ameaça à manutenção desses negócios, pois representam um ‘estresse coletivo’ e mesmo que um negócio não apresente grande vulnerabilidade e não seja diretamente afetado, sua continuidade operacional é prejudicada (George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016; Mithani, 2020). Além disso, o ambiente externo no tocante aos mecanismos de apoio institucionais são importantes na definição das respostas em um período de crise (Halkos et al., 2018).

No caso de eventos que ameaçam a vida algumas restrições devem ser destacadas e se diferenciam um pouco de eventos adversos de causas puramente econômicas. A restrição à racionalidade é desencadeada por medos de danos à saúde, outras restrições estão relacionadas aos mecanismos para aliviar o estresse que um evento desse tipo desencadeia. Esse estresse está associado tanto ao financeiro com perda de recursos, infraestrutura, mão-de-obra, entre outros que ocasionarão uma retração do negócio, bem como estresse emocional (Mithani, 2020). A forma como essas restrições são reguladas e utilizadas pode influenciar como essas empresas respondem à adversidade (Williams et al., 2017).

O contexto fornece o cenário no qual as respostas são realizadas, sendo, portanto, importante para explicar as mesmas. Quando se analisa diferentes negócios o contexto poderá ser percebido de diversas formas fazendo com que as empresas tenham diferentes experiências no momento de adversidade (Williams et al., 2017). Essas diferenças podem estar relacionadas com a individualidade desses negócios, mais precisamente dos indivíduos que os conduzem.

Nesse sentido a acumulação de capital humano, que engloba as experiências, habilidades e capacidades, pode ser uma vantagem competitiva para esses negócios, pois compreende os conhecimentos tácitos que são difíceis de imitar ou de serem transferidos (Mansion & Bausch, 2020). Dessa forma, num contexto de adversidade a interação do contexto com o capital humano *ex-ante* poderão influenciar na capacidade de resposta dada numa crise, sendo o capital humano o fator de maior influência no tipo de resposta:

Proposição 1: A construção da capacidade de resposta em contexto de crise é influenciada pelas capacidades e capital humano existentes.

A falta de alternativas de emprego, principalmente para os indivíduos menos escolarizados, faz com que o empreendedorismo seja uma alternativa para suprir suas “necessidades financeiras básicas” (Barki et al., 2020). Assim os pequenos negócios orientados por necessidade, embora lidem com a restrição de recursos (Dencker et al., 2021),

são capazes de apresentar maior flexibilidade, o que permite que respondam de forma mais rápida e eficaz em momentos de crise (Linnenluecke, 2017).

Dessa forma, capacidades como a flexibilidade, o *networking* e agilidade na tomada de decisões (Pal et al., 2014), como a reestruturação do negócio, podem auxiliar na manutenção dos negócios e consequentemente na sua sobrevivência a um período de crise. Em situações de ruptura, os negócios devem recorrer aos recursos que estão prontamente disponíveis. Assim, a qualidade da resposta irá depender de sua capacidade de improvisação, flexibilidade e resistência, atributos que geralmente estão associados com a resiliência (Williams et al., 2017).

A experiência é destacada como um dos importantes fatores de capital humano que facilitam ações no momento de crise (Williams et al., 2017), contudo de acordo com os resultados da pesquisa a capacitação *ex-ante* foi um fator de destaque dentre aqueles que tomaram ações na crise. A capacitação, por meio de programas de treinamento melhora ou desenvolve habilidades que serão importantes durante crises e ajudam a criar uma “perspicácia empresarial” (Korber & McNaughton, 2018).

Contudo alguns indivíduos quando são confrontados com um desafio altamente negativo apresentam inatividade, seja por perceberem um impacto mínimo em seus negócios ou por ficarem paralisados e não conseguirem tomar ações imediatas (Thorgren & Williams, 2020). Quando ocorre um atraso na tomada de decisões, com relação a ações de reestruturação, ajustes organizacionais e flexibilidade, a vulnerabilidade para crises subsequentes tende a aumentar (Williams et al., 2017). De acordo com os resultados os pequenos negócios que não agiram na pandemia não possuíam nenhum tipo de capacitação. Assim, foi observado o capital humano *ex-ante* influencia diretamente o tipo resposta dada numa crise:

Proposição 2: Condições *ex-ante* de capital humano, com destaque para a capacitação, vão definir a capacidade de resposta ou a inação em períodos de crise.

Numa situação em que se vive uma pandemia caracterizada como um evento que ameaça a vida, voltar ao equilíbrio anterior é difícil e por vezes arriscado, já que frente a grandes mudanças o estado anterior pode não ser possível de alcançar. Dessa forma, essas empresas precisam responder de forma a se adaptarem ao novo ambiente, devido à abordagem mais dinâmica que a situação impõe (Mithani, 2020).

As pequenas empresas apresentam uma vantagem relativa quando comparadas com empresas maiores por agirem com maior rapidez nos processos decisórios, pois nessas empresas a tomada de decisão geralmente está concentrada no proprietário, e na capacidade de aprendizagem em situações adversas (Pal et al., 2014). Embora as decisões concentradas no proprietário sejam mais voltadas para o curto do que para o longo prazo, a capacidade de responder rapidamente às adversidades pode ser um facilitador no processo de construção de resiliência nessas empresas (Pal et al., 2014; Williams et al., 2017).

Os pequenos negócios orientados por necessidade tendem a ser simples em termos de configuração e operação, com isso a resiliência pode ser aprimorada por meio do desenvolvimento de conhecimento/aprendizagem dos indivíduos que irão compor a experiência (Dencker et al., 2021; Pal et al., 2014). A experiência adquirida com o aprendizado pode levar à *expertise*, pela qual um indivíduo utiliza a vivência da crise atual para poder lidar com crises futuras e isso contribui para a resiliência (Lengnick-Hall & Beck, 2009; Williams et al., 2017). Contudo esse aprendizado não é estático e as empresas podem perder sua capacidade de aprender com a experiência com o passar do tempo. Além disso, a forma como as empresas são expostas às adversidades também irá influenciar como elas buscarão agir em eventos futuros, bem como se prevenir. Para algumas empresas, mesmo sendo claramente afetadas por uma crise, a interrupção da normalidade pode ser tão extraordinária que as mesmas não conseguem agir e tão pouco se adaptar, aprender ou encaixar dentro de sua realidade possibilidades de prevenção futura resultando em pouca resposta ou aprendizado e consequentemente baixos níveis de resiliência (Williams et al., 2017). Com isso, as respostas dadas durante uma crise podem não gerar um aprendizado/adaptação para crises futuras, bem como podem não gerar ações para a prevenção das mesmas, fatores esses importantes na construção de resiliência:

Proposição 3a: As respostas na crise podem não resultar em aprendizado/adaptação de longo prazo (pós-crise), e assim sendo podem não desenvolver a resiliência empreendedora.

6 Conclusão

Esse trabalho teve como objetivo identificar como a crise do Covid-19 foi enfrentada pelos microempreendedores de comunidades pobres, os fatores que influenciaram as respostas adotadas na crise e como esses microempreendedores construíram resiliência.

Os resultados evidenciaram que o contexto de uma pandemia que ocasionou a interrupção de diversas atividades, dentre elas os serviços considerados não essenciais, gerou um estresse financeiro devido ao impacto no faturamento que esses negócios sofreram. Por se tratar de um vírus, alguns negócios essenciais foram diretamente impactados no que tange a saúde do seu proprietário com consequente impacto no faturamento. Nesse sentido, o apoio institucional por meio do auxílio emergencial foi uma das formas que esses empreendedores encontraram para se manter na crise.

Além disso, a família foi o tipo de capital social no qual os empreendedores relataram como maior suporte na crise. Ao contrário do que muito se evidencia na literatura (Ansari et al., 2012; Banerjee & Jackson, 2017), não foi observado um pensamento voltado para a coletividade entre os entrevistados, apesar desse tipo de capital social ser considerado um importante fator na construção de resiliência (Williams et al., 2017).

Além dos aspectos contextuais, fatores relacionados ao capital humano foram cruciais na crise. Treinamento prévio, capacidade financeira e habilidades de negociação se mostraram como os principais fatores relacionados ao capital humano que de alguma forma contribuíram no momento da crise. A interação entre o contexto e o capital humano influenciaram nas respostas que os pequenos negócios deram durante a crise. Essas respostas foram principalmente relacionadas com ações voltadas para o redimensionamento do negócio, no sentido de retração, flexibilidade *ex-post* com a intensificação ou início da utilização de mídias sociais, bem como realização temporária de outro negócio e a inação por parte de alguns negócios.

A relação do contexto com o capital humano influenciando nas respostas levou, em alguns casos, ao processo de planejamento para prevenção de crises e aprendizado/adaptação frente às mudanças do ambiente e ao novo normal. Esses foram importantes fatores que se

mostraram presentes no processo de construção de resiliência por parte dos pequenos negócios entrevistados.

Tendo em vista os resultados essa pesquisa traz como contribuições para a literatura uma compreensão da interação entre o contexto e o capital humano que auxiliam ou dificultam o processo de construção de resiliência entre os pequenos negócios das comunidades pobres. Destaca-se também a relevância de fatores *ex-ante* como treinamento/capacitação, network, capacidade financeira e capital social, principalmente associado ao apoio familiar, como importantes recursos no processo de formação de resiliência. O treinamento gerencial é um importante fator que pode influenciar nas respostas dadas durante uma crise. Além disso, destaca-se que no novo normal, no qual a informatização e comunicação por meio das mídias sociais se tornou crucial, alguns entrevistados relataram dificuldade em lidar com a tecnologia muitas vezes por carência educacional, o que dificultou a adaptação nesses novos tempos. Fatores esses destacados no modelo teórico proposto e que pode contribuir para o conhecimento sobre resiliência de pequenos negócios.

Como contribuições práticas o estudo evidencia a importância de se ter maior oferta de cursos e treinamentos/capacitações, para que esses negócios consigam desenvolver ou aprimorar habilidades gerenciais e também habilidades relacionadas as mídias digitais. Instituições de capacitação, bem como os governos devem investir no desenvolvimento do capital humano e gerencial dos pequenos negócios de comunidades, porém se atentando à real necessidade local e também ao nível educacional dos indivíduos. Além disso, o estudo ressalta a dificuldade que esses negócios enfrentaram no tocante a aquisição de empréstimos governamentais para os pequenos negócios o que levou a aquisição de empréstimos de alto risco e com altas taxas de juros, porém de mais fácil acesso. Dessa forma, um estímulo as microfinanças nessas regiões podem orientar melhor esses empreendedores quanto a tipos de empréstimos prejudiciais, bem como oportunidades como forma de fomentar esses negócios e até diminuir a aversão ao risco que muito indivíduos dessas regiões apresentam.

O estudo apresenta algumas limitações que merecem ser destacadas, pois podem servir de oportunidades para estudos futuros. Como a pesquisa foi realizada em um único momento do tempo, quando as medidas de restrição estavam sendo flexibilizadas na cidade do RJ, não foram capturadas possíveis variações nas ações tomadas pelos pequenos negócios. Limitando-se à lembrança dos entrevistados do início das medidas restritivas. Além disso, devido as medidas de isolamento social a triangulação dos dados só pôde ser realizada no tocante aos negócios que possuíam alguma rede social, pois o acesso a outras fontes de dados não foi

possível no período. Pelo fato da pandemia não estar apresentando sinais de melhoras até o momento desse estudo no Brasil, pesquisas futuras podem investigar como os pequenos negócios de comunidades estão lidando com as novas ondas da doença no RJ.

Além disso, o estudo limitou-se a investigar o processo de formação de resiliência abarcando aspectos contextuais, de capital humano, repostas na crise, adaptação/aprendizado. Contudo aspectos comportamentais também podem ser relevantes para melhor entender as ações e o processo de formação de resiliência. Como as entrevistas tiveram que ser realizadas apenas por telefone, a identificação desses aspectos comportamentais ficou prejudicada. Estudos futuros podem investigar quais aspectos comportamentais foram mais presentes entre esses pequenos negócios e aplicar escalas quando as entrevistas presenciais forem possíveis, já que pela baixa escolaridade e distanciamento a aplicação de escalas por telefone podem não evidenciar de fato os comportamentos existentes.

Por fim, outra sugestão seria aplicar a pesquisa com pequenos negócios de regiões fora das áreas de comunidades. Assim, será possível comparar os resultados no tocante às influências do contexto e capital humano nas respostas e o processo de formação de resiliência e a validade do presente estudo pode ser alcançada de modo mais consistente.

7

Referências Bibliográficas

- Aguinis, H., Boyd, B. K., Pierce, C. A., & Short, J. C. (2011). Walking new avenues in management research methods and theories: Bridging micro and macro domains. *Journal of Management*, 37(2), 395–403. <https://doi.org/10.1177/0149206310382456>
- Aldrich, D. P., & Meyer, M. A. (2015). Social Capital and Community Resilience. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 254–269. <https://doi.org/10.1177/0002764214550299>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2014). Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(1), 159–184. <https://doi.org/10.1111/etap.12078>
- Anderson, J., & Markides, C. (2007). Strategic Innovation at the Base of the Economic Pyramid. *Harvard Business Review*, 49(1), 83–88. <https://doi.org/10.1108/02756660710732611>
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4), 813–842. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01042.x>
- Assaker, G., Hallak, R., & O’Connor, P. (2020). Examining heterogeneity through response-based unit segmentation in PLS-SEM: a study of human capital and firm performance in upscale restaurants. *Current Issues in Tourism*, 23(2), 137–152. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1490253>
- Banco Central, B. (2020). Novas Regras Para o Cheque Especial. Retrieved from <https://www.bcb.gov.br/>
- Banerjee, A., Duflo, E., Glennerster, R., & Kinnan, C. (2014). The miracle of microfinance? Evidence from a randomized evaluation. *American Economic Journal: Applied Economics*, 7(1), 22–53. <https://doi.org/10.1257/app.20130533>
- Banerjee, & Jackson, L. (2017). Microfinance and the business of poverty reduction: Critical perspectives from rural Bangladesh. *Human Relations*, 70(1), 63–91. <https://doi.org/10.1177/0018726716640865>
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2007). The economic lives of the poor. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 141–167. <https://doi.org/10.1257/jep.21.1.141>
- Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2011). *Poor Economics: A radical Rethinking of the way to fight global poverty*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

- Barki, E., de Campos, J. G. F., Lenz, A.-K., Kimmitt, J., Stephan, U., & Naigeborin, V. (2020a). Support for social entrepreneurs from disadvantaged areas navigating crisis: Insights from Brazil. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00205. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00205>
- Barki, E., de Campos, J. G. F., Lenz, A. K., Kimmitt, J., Stephan, U., & Naigeborin, V. (2020b). Support for social entrepreneurs from disadvantaged areas navigating crisis: Insights from Brazil. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(October). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00205>
- Baum, J. R., Frese, M., & Baron, R. A. (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Baumol, W. J. (2010). *The microtheory of entrepreneurship*. Princeton: Oxford: Princeton University Press.
- Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(June). <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Boehm, C. (2020). Moradores de favelas movimentam R\$ 119,8 bilhões por ano. Retrieved March 15, 2020, from Empresa Brasil de Comunicação website: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-01/moradores-de-favelas-movimentam-r-1198-bilhoes-por-ano>
- Bögenhold, D. (1987). *De Grunderboom: realitat unde mythos de neuen Selbständigkeit*. Frankfurt.
- Bonanno, G. A., Brewin, C. R., Kaniasty, K., & La Greca, A. M. (2010). Weighing the costs of disaster: Consequences, risks, and resilience in individuals, families, and communities. *Psychological Science in the Public Interest*, 11(1), 1–49. <https://doi.org/10.1177/1529100610387086>
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Global Report 2019/2020*.
- Brandstätter, H. (2010). Personality aspects of entrepreneurship: A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51(3), 222–230. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.07.007>
- Bruhn, M., & Zia, B. (2013). Stimulating managerial capital in emerging markets: The impact of business training for young entrepreneurs. *Journal of Development Effectiveness*, 5(2), 232–266. <https://doi.org/10.1080/19439342.2013.780090>
- Bruton, G. D., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 683–689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.002>
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343–350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
- Caixa Econômica Federal. (2020). Auxílio Emergencial. Retrieved November 1, 2020, from <https://www.caixa.gov.br/auxilio/auxilio2021/Paginas/default.aspx>
- Carnahan, S., Agarwal, R., & Campbell, B. (2010). The Effect of Firm Compensation

- Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 1471(February 2014), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Chambers, R. (1995). Poverty and livelihoods: Whose reality counts? *Environment & Urbanization*, 7(1), 173–204. <https://doi.org/10.1177/095624789500700106>
- Charmes, J. (2012). The Informal Economy Worldwide: Trends and Characteristics. *Journal of Applied Economic Research*, 6(2), 103–132. <https://doi.org/10.1177/097380101200600202>
- Chaves-Maza, M., & Fedriani Martel, E. M. (2020). Entrepreneurship support ways after the Covid-19 crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 662–681. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(40\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(40))
- Cho, Y., & Honorati, M. (2014). Entrepreneurship programs in developing countries. A meta regression analysis. *Labour Economics*, 28, 110–130. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2014.03.011>
- Costa, P. H. M., & Lago, L. C. (2016). *Empreendedorismo em territórios populares: o Sebrae e a formalização de Microempreendedores Individuais no Complexo do Alemão*. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Creswell, J. W. (2010). *CRESWELL, J. 2010 Projeto de Pesquisa- metodos qualitativo, quantitativo e misto.pdf*.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- De Clercq, D., Danis, W. M., & Dakhli, M. (2010). The moderating effect of institutional context on the relationship between associational activity and new business activity in emerging economies. *International Business Review*, 19(1), 85–101. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.09.002>
- Demo, P. (2001). *Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos*. Campinas: Papirus.
- Dencker, J. C., Bacq, S., Gruber, M., & Haas, M. (2021). Reconceptualizing Necessity Entrepreneurship: A Contextualized Framework of Entrepreneurial Processes Under the Condition of Basic Needs. *Academy of Management Review*, 46(1), 60–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0471>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 400–412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Dornelas, J. (2016). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios* (6° ed.; Empreende/Atlas, Ed.). São Paulo.
- Drexler, A., Fischer, G., & Schoar, A. (2014). Keeping it Simple: Financial Literacy and Rules of Thumb. *American Economic Journal: Applied Economics*, 6(2), 1–31. Retrieved from [http://personal.lse.ac.uk/fischer/Assets/Drexler Fischer Schoar - Keep it Simple.pdf](http://personal.lse.ac.uk/fischer/Assets/Drexler%20Fischer%20Schoar%20-%20Keep%20it%20Simple.pdf) <http://personal.lse.ac.uk/fischer/Assets/Drexler Fischer Schoar - Keep it Simple.pdf> <http://personal.lse.ac.uk/fischer/Assets/Drexler Fischer Schoar - Keep it Simple.pdf>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Elliott, J. R., Haney, T. J., & Sams-Abiodun, P. (2010). Limits To Social Capital: Comparing Network Assistance in Two New Orleans Neighborhoods Devastated by Hurricane Katrina. *Sociological Quarterly*, 51(4), 624–648. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.2010.01186.x>
- Estado do Rio de Janeiro. (2020). *Decreto N° 46.980 de 19 de Março de 2020*. Retrieved from <https://pge.rj.gov.br/covid19/estadual/decretos#:~:text=DECRETO N° 46.980 DE 19,SAÚDE%2C E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS>.
- Evans, P. (2002). Collective capabilities, culture, and Amartya Sen's Development as Freedom. *Studies in Comparative International Development*, 37(2), 54–60. <https://doi.org/10.1007/bf02686261>
- Filion, L. . (2011). Defining the Entrepreneur Complexity and Multi-Dimensional Systems Some Reflections Author: Louis Jacques Filion Working Paper # 2008-03. *World Encyclopedia of Entrepreneurship*, (August 2008), 840–853. Retrieved from expertise.hec.ca/...entrepreneurship/.../2008-03-Defining-the-Entreprene...
- Flick, U. (2008). *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publications of London.
- Forbes, K. (2002). How do large depreciations affect firm performance? In *National Bureau of Economic Research*.
- Frese, M., & Gielnik, M. M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (1), 413–438. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64304-5_8
- Garcia-Sanchez, J., Mesquita, L. F., & Vassolo, R. S. (2014). What doesn't kill you makes you stronger: The evolution of competition and entry-order advantages in economically turbulent contexts. *Strategic Management Journal*, 35, 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- GEM Brasil, G. E. M. B. (2019). Empreendedorismo no Brasil 2019. *Relatório Executivo*, 1–30. Retrieved from <https://ibqp.org.br/gem/download/>
- 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>
- George, G., Kotha, R., Parikh, P., Alnuaimi, T., & Bahaj, A. S. (2016). Social structure, reasonable gain, and entrepreneurship in Africa. *Strategic Management Journal*, 37, 1118–1131. <https://doi.org/10.1002/smj.2381>
- Gil, A. C. (2008). Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. In *Editora Atlas* (6 ed.). São Paulo.
- Gindling, T. H., & Newhouse, D. (2013). *Self-Employment in the Developing World*.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Gold, S., Hahn, R., & Seuring, S. (2013). Sustainable supply chain management in “Base of the Pyramid” food projects-A path to triple bottom line approaches for multinationals? *International Business Review*, 22(5), 784–799. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.12.006>
- Governo Federal. (2018). *Plano Nacional de Empreendedorismo*. Retrieved from <https://www.gov.br/pt-br/@@search?SearchableText=plano+nacional+de+empreendedorismo>
- Governo Federal. (2020a). Lei Federal nº 13.979/20. Retrieved January 5, 2020, from <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>
- Governo Federal. (2020b). Micro e Pequenos empresários contam com linha de crédito durante pandemia. Retrieved October 1, 2020, from <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/micro-e-pequenos-empresarios-contam-com-linha-de-credito-durante-pandemia>
- Grimm, M., Knorringa, P., & Lay, J. (2012). Constrained Gazelles: High Potentials in West Africa’s Informal Economy. In *World Development* (Vol. 40). <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.03.009>
- Grube, L. E., & Storr, V. H. (2018). Embedded entrepreneurs and post-disaster community recovery. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(7–8), 800–821. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1457084>
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22(2), 201–210. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722006000200010>
- Halkos, G., Skouloudis, A., Malesios, C., & Evangelinos, K. (2018). Bouncing Back from Extreme Weather Events: Some Preliminary Findings on Resilience Barriers Facing Small and Medium-Sized Enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 27(4), 547–559. <https://doi.org/10.1002/bse.2019>
- Hart, S., Sharma, S., & Halme, M. (2016). Poverty, Business Strategy, and Sustainable Development. *Organization and Environment*, 29(4), 401–415. <https://doi.org/10.1177/1086026616677170>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2012). *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2137050>
- Hmieleski, K. M., Carr, J. C., & Baron, R. A. (2015). Integrating Discovery and Creation Perspectives of Entrepreneurial Action: The Relative Roles of Founding CEO Human Capital, Social Capital, and Psychological Capital in Contexts of Risk Versus Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 289–312. <https://doi.org/10.1002/sej>
- IBGE. (2017). Demografia das Empresas E Estatísticas de Empreendedorismo. In *VLSI Technology, Digest of Technical Papers*. Rio de Janeiro.
- IBGE. (2020). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD-C*. Retrieved from <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/condicoes-de-vida-desigualdade-e-pobreza/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>

- Johnson, S. (2007). Johnson builds business at the base of the pyramid. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(6), 6–17. <https://doi.org/10.1002/joe>
- Karnani, A. (2009). Financial Inclusion and Development: A Cross Country Analysis. *Journal of International Development*, 21, 76–86. <https://doi.org/10.1002/jid>
- Kaufmann, L., & Denk, N. (2011). How to demonstrate rigor when presenting grounded theory research in the supply chain management literature. *Journal of Supply Chain Management*, 47(4), 64–72. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03246.x>
- Kimmitt, J., Scarlata, M., & Dimov, D. (2016). An empirical investigation of the interplay between microcredit, institutional context, and entrepreneurial capabilities. *Venture Capital*, 18(3), 257–276. <https://doi.org/10.1080/13691066.2016.1191127>
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit: studies in the theory of entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kistruck, G. M., Webb, J. W., Sutter, C. J., & Bailey, A. V. G. (2015). The double-edged sword of legitimacy in base-of-the-pyramid markets. *Journal of Business Venturing*, 30(3), 436–451. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.06.004>
- Knight, F. (1921). Risk, Uncertainty and Profit. In *Houghton Mifflin Company*. Boston and New York: The Riverside Press Cambridge.
- Kolk, A., Rivera-Santos, M., & Rufin, C. (2014). Reviewing a Decade of Research on the “Base/Bottom of the Pyramid” (BOP) Concept. *Business and Society*, 53(3), 338–377. <https://doi.org/10.1177/0007650312474928>
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Korsgaard, S., Hunt, R. A., Townsend, D. M., & Ingstrup, M. B. (2020). COVID-19 and the importance of space in entrepreneurship research and policy. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1177/0266242620963942>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment. In *Resilience Engineering Perspectives: Preparation and Restoration* (Vol. 2).
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Leonelli, S., Masciarelli, F., & Fontana, F. (2019). The impact of personality traits and abilities on entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1666339>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management*

Reviews, 19(1), 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital : Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Lyon, D. W., Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055–1085. <https://doi.org/10.1177/014920630002600503>
- Maloney, W. F. (2004). Informality Revisited. *World Development*, 32(7), 1159–1178. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.01.008>
- Mandelman, F. S., & Montes-Rojas, G. V. (2009). Is Self-employment and Micro-entrepreneurship a Desired Outcome? *World Development*, 37(12), 1914–1925. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2009.05.005>
- Mansion, S. E., & Bausch, A. (2020). Intangible assets and SMEs' export behavior: a meta-analytical perspective. *Small Business Economics*, 55(3), 727–760. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00182-5>
- McCann, J. (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. *Human Resource Planning*, 27(1), 42–50. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=13598974&site=ehost-live>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving society*. Retrieved from <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015003646802&view=1up&seq=532>
- Mckenzie, D., & Woodruff, C. (2017). Business Practices in Small Firms in Developing Countries. *Management Science*, 63(9), 1–40. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.2016.2492>
- McMullen, J. S. (2011). Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(1), 185–193. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00428.x>
- McNaughton, R., & Gray, B. (2017). Entrepreneurship and Resilient Communities – Introduction to the Special Issue Introduction. *Journal of Enterprising Communities*, 11(1), 30.
- Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537.
- Mithani, M. A. (2020). Adaptation in the face of the new normal. *Academy of Management Perspectives*.
- Motta, E. (2014). Economia cotidiana na favela. In *Vibrant*. Retrieved from [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/5304/1/Economia cotidiana na favela_17_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/5304/1/Economia%20cotidiana%20na%20favela_17_P.pdf)
- Munoz, J. M. S. (2010). *Contemporary microenterprise: Concepts and cases*. Cheltenham,

UK: Edward Elgar Publishing Ltd.

- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises - An empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147(PART B), 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Portal do Empreendedor. (2021). Portal do Empreendedor - MEI Brasil. Retrieved October 1, 2020, from <http://antigo.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>
- Portuguez Castro, M., & Gómez Zermeño, M. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>
- Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*, 26. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e220081-23>
- Putnam, R. (1993). “The prosperous community: Social capital and public life.” *The American Prospect*, 4(13), 35–42.
- Rahman, A. (2004). *Microcredit and poverty reduction: Trade-off between building institutions and reaching the poor*. (Livelihood; H. Lont & O. Hospes, Eds.). Delft: Eburon.
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(5), 1–14. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let’s put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners’ personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 353–385. <https://doi.org/10.1080/13594320701595438>
- Reynoso, J., & Cabrera, K. (2019). Managing informal service organizations at the base of the pyramid (BoP). *Journal of Services Marketing*, 33(1), 112–124. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2018-0298>
- Rivera-Santos, M., & Rufín, C. (2010). Global village vs. small town: Understanding networks at the Base of the Pyramid. *International Business Review*, 19(2), 126–139. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.07.001>
- Rose, A. (2007). Economic resilience to natural and man-made disasters: Multidisciplinary origins and contextual dimensions. *Environmental Hazards*, 7(4), 383–398. <https://doi.org/10.1016/j.envhaz.2007.10.001>
- Sá, M. M. de, Miguel, P. L. de S., Brito, R. P. de, & Pereira, S. C. F. (2019). Supply chain resilience: the whole is not the sum of the parts. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(1), 92–115. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2017-0510>
- Sahasranamam, S., & Sud, M. (2016). Opportunity and necessity entrepreneurship: A comparative study of India and China. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(1), 21–40.
- Saleh, Y. (2020). ICT, social media and COVID-19: evidence from informal home-based business community in Kuwait City. *Journal of Enterprising Communities*. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2020-0131>

- Sebrae. (2009). *Cartilha Do Empreendedor*. Retrieved from <https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/>
- Sebrae. (2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. In *Sebrae*. <https://doi.org/10.15713/ins.mmj.3>
- Sebrae. (2017). *Perfil do MEI 2017*. Retrieved from <https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/>
- Sebrae. (2018). *Cartilha Do Microempreendedor Individual*. Retrieved from [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/UFs/BA/Anexos/CARTILHA MEI 2018 15x21cm SEBRAE \(12\).PDF](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/UFs/BA/Anexos/CARTILHA_MEI_2018_15x21cm_SEBRAE_(12).PDF)
- Sebrae. (2019). Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características. Retrieved October 1, 2020, from <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei/>
- Sebrae. (2020). *O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 9ª edição*. Retrieved from [https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto_coronavirus_nas_mpe_9a edicao_diretoria_v3_1.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto_coronavirus_nas_mpe_9a_edicao_diretoria_v3_1.pdf)
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business : a skill-building approach* (Seventh Ed, Vol. 0). Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Sen, A. (1983). Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation. In *Social Scientist* (Vol. 11). <https://doi.org/10.2307/3517051>
- Sen, A. (1987). *The Standard of Living*. <https://doi.org/10.1093/oep/gpm015>
- Sen, A. (1989). Development as Capability Expansion. *Journal of Development Planning*, 19, 41–58.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2012). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257–279. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. <https://doi.org/10.2307/259271>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: The role of localness and community in reducing suffering. *Journal of Management Studies*, 51(6), 952–994. <https://doi.org/10.1111/joms.12084>
- Simanis, E., & Hart, S. (2008). The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. In *Center for Sustainable Global Enterprise*. (Second, Vol. 2). <https://doi.org/10.1162/itgg.2008.3.1.57>
- Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). Influence of economic crisis on new SME survival: reality or fiction? *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(1–2), 157–176. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1118560>
- Staw, B. M., Lance, E., & Dutton, E. (1981). Threat Rigidity Effects in Organizational Behavior : A Multilevel Analysis Author (s): Barry M . Staw , Lance E . Sandelands and Jane E . Dutton Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the Johnson

- Graduate School of Management , Cornell Un. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501–524.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In Berrett-Koehler (Ed.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. <https://doi.org/10.1080/10967490600767035>
- Sutter, C., Bruton, G. D., & Chen, J. (2019). Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: A review and future research directions. *Journal of Business Venturing*, 34(1), 197–214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.06.003>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(April 1991), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(Sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z](https://doi.org/10.1002/(Sici)1097-0266(199708)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z)
- Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14(July), e00187. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00187>
- Ukanwa, I., Xiong, L., & Anderson, A. (2018). Experiencing microfinance: Effects on poor women entrepreneurs' livelihood strategies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 428–446.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.09.004>
- Varum, C. A., & Rocha, V. C. (2013). Employment and SMEs during crises. *Small Business Economics*, 40(1), 9–25. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9343-6>
- Vial, V., & Hanoteau, J. (2015). Returns to Micro-Entrepreneurship in an Emerging Economy: A Quantile Study of Entrepreneurial Indonesian Households' Welfare. *World Development*, 74, 142–157. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.04.008>
- Webb, J. W., Bruton, G. D., Tihanyi, L., & Ireland, R. D. (2013). Research on entrepreneurship in the informal economy: Framing a research agenda. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 598–614. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.003>
- Webb, J. W., Kistruck, G. M., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J. (2010). The entrepreneurship process in base of the pyramid markets: The case of multinational enterprise/nongovernment organization alliances. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(3), 555–581. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00349.x>
- Williams, Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Williams, N., & Williams, C. C. (2014). Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: Some lessons from English deprived urban neighbourhoods. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 23–40. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0190-3>
- Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Building resilience or providing sustenance: Different paths of emergent ventures in the aftermath of the Haiti earthquake. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2069–2102. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0682>

- Wishart, M. (2018). Business resilience in an SME context : A literature review. *Enterprise Research Centre*, (July), 1–31. Retrieved from <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/Resilience-review-Final.pdf>
- Wu, J., & Si, S. (2018). Poverty reduction through entrepreneurship: incentives, social networks, and sustainability. *Asian Business and Management*, 17(4), 243–259. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-0039-5>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5^o; C. M. Herrera, Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Apêndices

Apêndice A

Declaração de Autorização para divulgação de contato

A mensagem abaixo foi encaminhada para os empreendedores, que constam nas bases de dados da equipe parceira do NUME.

Declaração de Autorização para divulgação de contato

‘Olá....., tudo bem?

Tentamos dar voz aos empreendedores através de pesquisas. Por isso gostaria da sua autorização para passar os dados de contato para os pesquisadores da PUC-Rio. Eles analisam como a pandemia (causada pelo CoronaVírus) está afetando a vida dos empreendedores. Será muito importante poder te ouvir.

A equipe pode entrar em contato com você?

Obrigada, e desejamos que se cuide e cuide dos seus familiares nesses tempos difíceis.’

Apêndice B**Declaração de Autorização para realização da entrevista**

‘Meu nome é Michelle Pacheco e sou mestranda do curso de administração de empresas da PUC-Rio, essa pesquisa é para entender a resiliência empreendedora, ou seja, como os empreendedores conseguiram se virar nesse tempo de crise do Coronavírus. O que conversarmos na entrevista será utilizado para fins dessa pesquisa, tudo bem?’

Em caso afirmativo de participação era solicitado a autorização para gravar a entrevista: ‘Eu posso gravar nossa conversa?’

Apêndice C

Protocolo de Pesquisa

Nome da pessoa entrevistada

Sexo da pessoa entrevistada

Idade

Estado civil

Possui filhos?

Qual nome do estabelecimento?

Do que se trata seu negócio?

Há quanto tempo seu negócio está funcionando?

Tem funcionário?

Tem CNPJ? (caso sim é MEI?)

1. Me conta como seu negócio está com a crise do coronavírus.
2. Você fez alguma coisa pra tentar manter seu negócio funcionando na crise? Alguma deu errado?
3. O seu faturamento caiu ou aumentou?
4. Seu negócio funciona em loja física? Própria ou alugada?
5. A renda do seu negócio é a principal renda da sua casa hoje?
6. Você tem algum tipo de apoio financeiro ou não financeiro da família ou de amigos?
7. Você buscou ou pretende buscar o auxílio emergencial ou alguma outra ajuda do governo?
8. Na sua comunidade você ou alguém fez alguma coisa para ajudar os negócios locais?
9. Já fez algum tipo de treinamento e/ou capacitação anterior a essa crise?
10. Já tinha alguma experiência na sua atividade ou com algum tipo de negócio? E com alguma outra crise?
11. Você tinha alguma reserva de dinheiro para lidar com essa crise ou alguma outra fonte de renda?
12. Você usa as redes sociais para divulgar seu negócio? Você teve algum problema em usar a rede social no seu negócio?
13. Você tentou negociar com seus fornecedores algum preço menor? Negociou aluguel?
14. Você sabe o que fazer para se prevenir de crises?
15. Quais são seus planos para o futuro do seu negócio? Já começou a fazer alguma coisa ou sabe quando vai começar?