



## ESTRATÉGIAS EM TEMPOS DE CRISE PANDÊMICA: EVIDÊNCIAS DO VAREJO TÊXTIL

STRATEGIES IN TIMES OF PANDEMIC CRISIS: EVIDENCE FROM RETAIL TEXTILE FIRMS

 Jonas Fernando Petry<sup>1</sup>  Kamila de Souza Filizola<sup>2</sup>  Antônio Giovanni Figliuolo  
Uchôa<sup>3</sup>  Cristiane do Nascimento Brandão<sup>4</sup>  Armando Araújo de Souza Júnior<sup>5</sup>

### Resumo

**Objetivo:** Analisar as orientações sobre como as micro e pequenas empresas (MPEs) do varejo têxtil em Manaus transformaram estratégias reativas em ações que promovem a resiliência organizacional por meio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas durante a pandemia de COVID-19.

**Abordagem:** Foi utilizada a análise fenomenológica, com entrevistas semiestruturadas realizadas com sete proprietários de MPEs do setor de varejo têxtil em Manaus. Os dados foram analisados para identificar temas emergentes e padrões nas estratégias de adaptação das empresas.

**Relevância:** Este estudo é pioneiro ao examinar o impacto da pandemia de COVID-19 nas MPEs do varejo têxtil em Manaus, focando no papel do empreendedor como moderador entre estratégias e resiliência. A pesquisa destaca a importância das capacidades dinâmicas e das características pessoais dos proprietários na adaptação e sobrevivência em tempos de crise.

**Principais resultados:** Os resultados mostram que a resiliência organizacional das MPEs está fortemente ligada às habilidades e decisões dos proprietários. Estratégias reativas evoluíram para estratégias emergentes, que foram sistematizadas em capacidades dinâmicas, culminando em resiliência organizacional. O papel do empreendedor emergiu como um moderador essencial, amplificando ou diminuindo a eficácia dessas estratégias.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** A pesquisa contribui para a compreensão de como as MPEs do varejo têxtil em Manaus adaptaram suas estratégias durante a pandemia de COVID-19, enfatizando o papel crítico das capacidades dinâmicas e da resiliência organizacional. O estudo contribui para a teoria ao redefinir a resiliência organizacional como um recurso psicológico, dependente das características individuais do proprietário. Metodologicamente, a pesquisa fenomenológica permitiu uma compreensão profunda das experiências e estratégias dos empreendedores em resposta à crise.

**Contribuições Gerenciais:** A pesquisa sugere que programas de apoio e políticas públicas devem focar no desenvolvimento das habilidades dos empreendedores, incluindo treinamentos e redes de suporte, para fortalecer a resiliência das MPEs. Além disso, destaca a importância de considerar as características demográficas dos proprietários ao planejar intervenções durante crises.

**Palavras-Chave:** capacidade dinâmica, estratégias reativas, estratégias emergentes, empreendedorismo, adaptabilidade organizacional

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Petry, J. F., Filizola, K. S., Uchôa, A. G. F., Barandão, C. N., & Souza, A. A. Jr. (2024, Sept./Dec.). Strategies in times of pandemic crisis: evidence from retail textile firms. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(3), 1-35, e25947.  
<https://doi.org/10.5585/2024.25947>

(ABNT – NBR 6023/2018)

PETRY, J. F.; FILIZOLA, K. S.; UCHÔA, A. G. F.; BARANDÃO, C. N.; SOUZA JÚNIOR, A. A. Strategies in times of pandemic crisis: evidence from retail textile firms. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 3, p. 1-35, e25947, Sept./Dec. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.25947>

<sup>1</sup> Post Doctorate in Administration. Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Manaus, Amazonas – Brazil. [jonasfernandopetry@gmail.com](mailto:jonasfernandopetry@gmail.com)

<sup>2</sup> Bachelor in Business Administration. Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Manaus, Amazonas – Brazil. [kamilasouzaa77@gmail.com](mailto:kamilasouzaa77@gmail.com)

<sup>3</sup> Doctorate in Administration. Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Manaus, Amazonas – Brazil. [antoniouchoa@ufam.edu.br](mailto:antoniouchoa@ufam.edu.br)

<sup>4</sup> Doctorate in Administration. Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Manaus, Amazonas – Brazil. [cristianebrandao@ufam.edu.br](mailto:cristianebrandao@ufam.edu.br)

<sup>5</sup> Doctorate in Administration. Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Manaus, Amazonas – Brazil. [armandoaraujo@ufam.edu.br](mailto:armandoaraujo@ufam.edu.br)



## Strategies in times of pandemic crisis: evidence from retail textile firms

### Abstract

**Objective:** This study is a pioneering exploration that uniquely focuses on how micro and small enterprises (MSEs) in the textile retail sector in Manaus transformed reactive strategies into actions that promote organizational resilience by developing dynamic capabilities during the COVID-19 pandemic. This unique focus will provide a fresh perspective and engage the reader in a new understanding of crisis management in the textile retail sector, sparking their interest in the novel insights presented.

**Approach:** Phenomenological analysis was used, with semi-structured interviews conducted with seven owners of MSEs in the textile retail sector in Manaus. The data were analyzed to identify emerging company adaptation strategy trends, such as shifts in supply chain management, changes in marketing strategies (e.g., digital marketing, customer engagement), and adoption of digital technologies (e.g., e-commerce platforms, digital payment systems).

**Relevance:** This study is a pioneering exploration of the impact of the COVID-19 pandemic on MSEs in the textile retail sector in Manaus. It acknowledges the entrepreneur's pivotal role as a moderator between strategies and resilience, valuing their contribution. The research underscores the significance of dynamic capabilities and, notably, the owners' characteristics in adaptation and survival in times of crisis, highlighting the importance of your work in the field.

**Main results:** This study highlights the pivotal role of the entrepreneur as a moderator in MSEs' organizational resilience. The owners' skills and decisions strongly influence this resilience. They evolve reactive strategies into emergent ones and systematize them into dynamic capabilities, thus contributing to organizational resilience. The entrepreneur's role emerges as an essential moderator, either amplifying or diminishing the effectiveness of these strategies. These insights are significant and will enhance understanding organizational resilience in crisis management.

**Theoretical/Methodological Contributions:** The research provides practical insights into how MSEs in the textile retail sector in Manaus adapted their strategies during the COVID-19 pandemic, underlining the critical role of dynamic capabilities and organizational resilience. The study also contributes to the theory by redefining organizational resilience as a psychological resource dependent on the owner's characteristics. Methodologically, the phenomenological research allowed for a deep understanding of the entrepreneurs' experiences and strategies in response to the crisis, providing a wealth of practical knowledge for the field. These insights can be directly applied to crisis management strategies in the textile retail sector, equipping the audience with a wealth of practical knowledge.

**Managerial Contributions:** The research suggests that support programs and public policies should focus on developing entrepreneurs' skills, including training and support networks, to strengthen MSEs' resilience. Additionally, it highlights the importance of considering the owners' demographic characteristics, such as age, gender, and educational background, when planning interventions during crises. This targeted approach can significantly enhance the effectiveness of crisis interventions.

**Keywords:** dynamic capabilities, reactive strategies, emergent strategies, entrepreneurship, organizational adaptability

### Estrategias en tiempos de crisis pandémica: evidencia de las empresas textiles minoristas

### Resumen

**Objetivo:** Analizar cómo las micro y pequeñas empresas (MPEs) del sector minorista textil en Manaus transformaron estrategias reactivas en acciones que promueven la resiliencia organizacional mediante el desarrollo de capacidades dinámicas durante la pandemia de COVID-19.

**Planteamiento:** Se utilizó el análisis fenomenológico, con entrevistas semiestructuradas realizadas a siete propietarios de MPEs del sector minorista textil en Manaus. Los datos se analizaron para identificar temas emergentes y patrones en las estrategias de adaptación de las empresas.

**Relevancia:** Este estudio es pionero al examinar el impacto de la pandemia de COVID-19 en las MPEs del sector minorista textil en Manaus, enfocándose en el papel del emprendedor como moderador entre estrategias y resiliencia. La investigación destaca la importancia de las capacidades dinámicas y las características personales de los propietarios en la adaptación y supervivencia en tiempos de crisis.

**Principales resultados:** Los resultados muestran que la resiliencia organizacional de las MPEs está fuertemente ligada a las habilidades y decisiones de los propietarios. Las estrategias reactivas evolucionaron hacia estrategias emergentes, que se sistematizaron en capacidades dinámicas, culminando en resiliencia organizacional. El papel del emprendedor emergió como un moderador esencial, amplificando o disminuyendo la efectividad de estas estrategias.

**Aportes teóricos/metodológicos:** La investigación contribuye a la comprensión de cómo las MPEs del sector minorista textil en Manaus adaptaron sus estrategias durante la pandemia de COVID-19, enfatizando el papel crítico de las capacidades dinámicas y la resiliencia organizacional. El estudio contribuye a la teoría al redefinir la resiliencia organizacional como un recurso psicológico, dependiente de las características individuales del propietario. Metodológicamente, la investigación fenomenológica permitió una comprensión profunda de las experiencias y estrategias de los emprendedores en respuesta a la crisis.

**Contribuciones gerenciales:** La investigación sugiere que los programas de apoyo y las políticas públicas deben enfocarse en el desarrollo de las habilidades de los emprendedores, incluidos entrenamientos y redes de apoyo, para fortalecer la resiliencia de las MPEs. Además, destaca la importancia de considerar las características demográficas de los propietarios al planificar intervenciones durante crisis.

**Palabras clave:** capacidades dinámicas, estrategias reactivas, estrategias emergentes, emprendimiento, adaptabilidad organizacional

## Introdução

A pandemia de COVID-19 desencadeou uma crise econômica global e criou grandes desafios para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que estão tendo a sua sobrevivência comprometida pela queda nas receitas (Jiménez-Zarco et al., 2021). A crise representa desafios sem precedentes, em particular, para MPE do varejo têxtil, o que tem questionado suas práticas atuais e obrigado as empresas a fazerem mudanças urgentes para navegar em seu futuro (Zhao & Kim, 2021). A maioria desses desafios resultou de políticas restritivas, como, por exemplo, bloqueios em todo o país e restrições à mobilidade das pessoas que foram adotadas pelos governos para conter a propagação da pandemia (Fei et al., 2020; Hatab et al., 2021).

Particularmente, as MPEs de varejo enfrentaram uma variedade de problemas, como redução da demanda, interrupções na cadeia de suprimentos, cancelamento de pedidos, escassez de matéria-prima e interrupções no transporte, entre outros desafios operacionais (Nguyen et al., 2021; Shafi et al., 2020).

Diante desse cenário, as MPEs do varejo têxtil em Manaus foram confrontadas com a necessidade urgente de adaptar suas estratégias para sobreviver à disrupção causada pela pandemia. No entanto, muitas dessas empresas não estavam preparadas para lidar com um evento tão imprevisível e foram forçadas a adotar estratégias reativas para enfrentar os desafios emergentes. Estudos anteriores têm relatado risco e sobrevivência das MPEs caso o bloqueio durasse mais de dois meses (Hatab et al., 2021; Oliveira & David, 2024; Shafi et al., 2020). Shafi et al. (2020) argumentam que mais de 80% das empresas não estavam preparadas e não tinham um plano para lidar com o novo contexto. Giunipero et al. (2022) evidenciam que o risco e a sobrevivência estão associados a dois fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso das MPEs. O primeiro está associado a eventos ambientais externos súbitos, imprevisíveis e de difícil mitigação como a pandemia. O segundo fator está relacionado às habilidades de gerenciamento dentro da empresa. Os estudos mencionados têm fornecido evidências sobre estratégias reativas, como a redução de custos e a reorganização das operações, tornaram-se imperativas para garantir a continuidade dos negócios durante a crise. No entanto, o sucesso dessas estratégias dependeu não apenas da capacidade de resposta imediata das empresas, mas também de sua capacidade de se adaptar e se tornar resilientes diante da incerteza, conforme os achados relevantes encontrados na pesquisa.

Neste contexto, a resiliência organizacional emerge como um conceito central para entender como as MPEs do varejo têxtil em Manaus conseguiram enfrentar os desafios da pandemia e até mesmo identificar oportunidades de crescimento em meio à crise (Duchek, 2020; Williams et al., 2017). A resiliência organizacional pode ser vista como uma capacidade dinâmica das empresas para se adaptarem e se recuperarem de eventos disruptivos, como a pandemia (Akpan et al., 2022). As empresas que demonstram resiliência possuem um conjunto de habilidades que lhes possibilitam ajustar, integrar e remodelar tanto seus recursos internos quanto externos para atender às demandas das condições mutáveis do ambiente, conforme conceituado por Teece et al. (1997) como capacidades dinâmicas. Ou seja, as estratégias reativas podem ser consideradas respostas imediatas a crises, as capacidades dinâmicas referem-se à capacidade da empresa de se adaptar e inovar ao longo do tempo, enquanto a resiliência organizacional abrange esses aspectos e vai além, integrando-os em um processo contínuo de aprendizado e evolução (Duchek, 2020). A resiliência denota a habilidade não

apenas de sobreviver a uma crise ou choque, mas também de emergir dela em uma posição mais fortalecida (Lengnick-Hall & Beck, 2005).

Logo, esta pesquisa visa explorar como as MPEs do varejo têxtil em Manaus podem transformar suas estratégias reativas em ações que promovem a resiliência organizacional por meio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Assim, acredita-se que as MPEs – especialmente o varejo têxtil – são propensas à vulnerabilidade e perdas em tempos de crise, mas também podem encontrar oportunidades para desenvolver resiliência (Ali et al., 2021; Lim et al., 2020). Este foi o caso, por exemplo, do varejo têxtil eletrônico, que cresceu exponencialmente durante o período de bloqueio da pandemia (Shabir & AIBishri, 2021).

Ao abordar essas questões, esta pesquisa visa contribuir para o entendimento teórico da relação entre estratégias reativas, capacidades dinâmicas e resiliência organizacional em tempos de crise, destacando a importância da resiliência organizacional como um componente essencial para a sobrevivência e o crescimento das MPEs do varejo têxtil em Manaus. A análise desses aspectos espera fornecer orientações práticas para outras empresas que enfrentam desafios semelhantes em contextos de crise. Ao integrar esses conceitos, a pesquisa pretende desenvolver um quadro teórico mais coeso e abrangente, capaz de orientar futuras investigações sobre a gestão de crises em MPEs. Dessa forma, a pesquisa fortalece a compreensão acadêmica desses fenômenos e oferece ferramentas práticas e estratégicas para melhorar a resiliência e competitividade das MPEs em contextos adversos.

O restante do artigo está organizado da seguinte forma, no tópico seguinte serão discutidas as principais lentes teóricas, seguido do desenvolvimento metodológico. O tópico quatro apresenta as análises e discussões dos dados seguido das considerações finais.

## Revisão da Literatura

### O impacto da pandemia nas MPEs como contexto

Como observado por Zaazou e Abdou (2021), vários estudos foram realizados em um tempo muito curto para medir o impacto da pandemia de COVID-19 com empresários em muitos países e tentar encontrar maneiras de superar a crise com o mínimo de perdas possível, sendo que a maioria dos estudos concordou que o coronavírus tem um impacto negativo grave em todos os setores da indústria e de serviços, principalmente, nas micro, pequenas e médias empresas (Guerra et al., 2022; Hatab et al., 2021; Shafi et al., 2020; Tambunan, 2021; Thekkoote, 2023). Desde o início da pandemia de COVID-19, no princípio de 2020, a literatura sobre a pandemia vem crescendo. Infelizmente, os estudos empíricos sobre o impacto nas MPEs

e como as MPEs afetadas lidam com a COVID-19 ainda são muito limitados, especialmente no Brasil.

A pandemia tem sido incrivelmente desafiadora para todo o mundo e levou a uma enorme crise de saúde, assim como teve um sério impacto em todos os aspectos sobre como as pessoas comercializam, trabalham, vivem e consomem (Zaazou & Abdou, 2022). O mundo já testemunhou inúmeras crises causadas no ambiente externo como grandes inundações, terremotos, surtos epidêmicos também ocorreram globalmente, como SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome), MERS (Middle East Respiratory Syndrome), pandemia de gripe suína (H1N1), surto de Ebola, gripe aviária, surto de Salmonella Infantis, surto de ZIKA, entre outros. Essas crises têm um impacto significativo na sociedade, na economia e nas MPEs; além disso, esses eventos não apenas causam perdas econômicas, mas também criam uma grave ameaça à continuidade dos negócios das MPEs (Shafi et al., 2020).

O bloqueio internacional ocorrido durante o surto da pandemia de COVID-19 causou um choque socioeconômico que afetou cidadãos e MPEs em todos os lugares, pois prejudicou suas operações e comércio, essenciais para sua sobrevivência e sustentabilidade (Fei et al., 2020; Hatab et al., 2021; Zaazou & Abdou, 2022). O que é de consenso é que a pandemia aumentou os desafios das pequenas empresas em todo o mundo, independentemente do tamanho, da localização ou da fonte de financiamento (Engidaw, 2022), fazendo com que vários negócios enfrentem declínio financeiro e devido, ao seu pequeno tamanho e limitações de recursos, não cheguem ao estágio pós-pandemia. As MPEs têm capacidade e recursos limitados para recuperarem-se dessa crise, especialmente aquelas que operam em países em desenvolvimento com alta taxa de pobreza e instabilidade econômica e política (Shafi et al., 2020).

As ocorrências de uma crise podem ter várias causas primárias ou gatilhos iniciais para sinalizar uma crise econômica, como, por exemplo, um aumento súbito e significativo dos preços. Aqui, a crise econômica é definida como grandes flutuações inesperadas e incontrolláveis, além dos limites aceitáveis de mudança de preços, taxas de câmbio ou fornecimento de *commodities* que ocorrem dentro de um determinado período (Tambunan, 2021). A crise desencadeada pela pandemia afetou diretamente mais os autônomos do que os empregados e as pequenas empresas mais do que as grandes empresas. As pequenas empresas de varejo, serviços pessoais, hotelaria, entretenimento e artes foram as mais afetadas (Bartik et al., 2020; Belitski et al., 2022).

A crise provocada pela pandemia ameaçou a existência de muitas empresas e reivindicou uma resposta rápida dos empreendedores. Para compreender essa situação única

que não tem equivalente documentado na literatura de empreendedorismo, recorreremos à literatura de gerenciamento de crise empresarial que trata sobre como as empresas respondem a uma crise, ou seja, a capacidade de resiliência da empresa (Kuckertz et al., 2020). Entendemos que a pandemia tem um impacto nas MPEs e algumas são capazes de sustentar e até mesmo obter crescimento na economia de crise. Sendo assim, a empresa é conceituada como um sistema de vários componentes de recursos (recursos estratégicos-físicos-financeiros-humanos-organizacionais) e o crescimento da unidade de negócio é a expansão desse sistema de recursos (Lim et al., 2020).

Assim, as MPEs podem encontrar formas de sair e sobreviver à crise, algumas empresas podem ser vistas como o ponto de partida para uma eventual recuperação por sua capacidade de resiliência sendo impulsionada pela agilidade empresarial e pela capacidade de planejamento estratégico. Em outras palavras, MPEs podem responder a mudanças imprevisíveis no ambiente operacional devido à sua agilidade estratégica (García-Vidal et al., 2020; Nurunnabi, 2020; Vidmar et al., 2020), ou seja, muitas empresas implementam várias respostas associadas à resiliência para transformar a adversidade induzida pela crise em oportunidade (Kuckertz et al., 2020).

### **Enfrentando a Incerteza e a Capacidade de Resposta**

A incerteza é uma constante no ambiente empresarial, afetando empresas de todos os tamanhos e setores. Um exemplo marcante dessa incerteza foi a pandemia de COVID-19, que teve um impacto significativo nos negócios em todo o mundo (Adobor et al., 2021). A incerteza pode ser definida como a incapacidade de prever a probabilidade de eventos futuros (Lawrence & Lorsch, 1967) e está intimamente relacionada ao conhecimento insuficiente sobre as relações de causa e efeito (Duncan, 1972). Esse cenário torna a tomada de decisão empresarial especialmente desafiadora, à medida que os decisores enfrentam a difícil tarefa de agir com base em informações limitadas (Liesch et al., 2011).

Nas MPEs, os tomadores de decisão procuram reduzir a incerteza através de duas abordagens principais: previsão e controle. Estratégias preditivas concentram-se na aquisição e análise de informações que permitem uma melhor avaliação do desconhecido, enquanto estratégias de controle dependem da imprevisibilidade ambiental através de ações empreendedoras comportamentais (Liesch et al., 2011). Segundo Milliken (1987), existem três tipos principais de incerteza percebida: incerteza de estado, que se refere ao desconhecimento das mudanças nos componentes do ambiente; incerteza de efeito, que é a incapacidade de prever

o impacto dessas mudanças na organização; e incerteza de resposta, que envolve a falta de conhecimento sobre as opções de resposta e as consequências dessas escolhas.

Neste contexto, entender como as MPEs podem enfrentar essas incertezas e desenvolver uma capacidade de resposta eficaz. As estratégias reativas são uma forma imediata de lidar com crises, mas também podem levar a processos de aprendizado e adaptação que fortalecem a capacidade da organização de ajustar-se e evoluir em um ambiente em constante mudança. Essa capacidade de resposta não só ajuda a enfrentar crises, mas também pode ser transformada em oportunidades.

### **Estratégias Reativas**

As estratégias reativas são utilizadas principalmente em períodos de crise (Ali et al., 2021; Khanchel et al., 2023), são medidas adotadas por uma organização em resposta direta a eventos imprevistos, desafios repentinos ou crises que ameaçam suas operações ou objetivos (Smith, 2021). É uma reação espontânea às mudanças ambientais (C. E. Williams & Tse, 1995) que são implementadas sem um planejamento prévio extensivo e visam lidar imediatamente com a situação emergente (Ali et al., 2021). Em vez de serem parte de um plano estratégico predefinido, as estratégias reativas são acionadas como uma resposta rápida e muitas vezes temporária às circunstâncias adversas (Williams & Tse, 1995). É uma forma de estratégia que Miles et al. (1978) define como reatora, é um ajuste ao ambiente que é ao mesmo tempo inconsistente e instável.

No entanto, é importante observar que, embora as estratégias reativas possam ser vistas como uma resposta direta à mudança ambiental, elas também revelam aspectos das capacidades dinâmicas de uma organização. Essas capacidades referem-se à sua habilidade de integrar, adaptar e reconfigurar recursos e competências em resposta a mudanças no ambiente externo (Teece et al., 1997). Portanto, mesmo que as estratégias reativas sejam ativadas como uma resposta rápida e temporária a circunstâncias adversas, elas também podem evidenciar a capacidade da organização de ajustar-se e responder de maneira ágil e eficaz a situações imprevistas, um aspecto fundamental das capacidades dinâmicas (Teece, 2018; Teece et al., 1997).

### **Estratégias Emergentes e Capacidades Dinâmicas**

As estratégias reativas são respostas imediatas adotadas por uma organização diante de eventos imprevistos ou crises repentinas. Elas são implementadas rapidamente para lidar com situações adversas que ameaçam as operações ou objetivos da organização (Ali et al., 2021;

Smith, 2021). Essas ações emergenciais são caracterizadas por serem não planejadas e visam mitigar os impactos negativos de forma temporária e rápida (Williams & Tse, 1995). Por outro lado, as estratégias emergentes surgem de forma orgânica a partir das interações diárias dentro da organização e da adaptação contínua ao ambiente de negócios (Mintzberg & Waters, 1985). Elas se desenvolvem ao longo do tempo como resultado de um processo contínuo de aprendizado e adaptação às circunstâncias mutáveis (Lengnick-Hall et al., 2011; Lengnick-Hall & Beck, 2005).

Essas estratégias emergentes são adotadas em ambientes instáveis e complexos, demonstrando que a organização é flexível, aberta e responsiva às mudanças. Elas refletem a disposição da empresa em aprender continuamente e adaptar-se a uma realidade em constante evolução, permitindo identificar e aproveitar novas oportunidades que surgem a partir dessas mudanças dinâmicas (Mintzberg & Waters, 1985).

Embora as estratégias reativas e emergentes possam parecer distintas, elas estão interligadas. Estratégias reativas, implementadas para enfrentar crises, frequentemente resultam em novos conhecimentos e experiências que informam futuras ações. Esse aprendizado contínuo pode transformar essas respostas imediatas em padrões de comportamento mais estruturados, característicos de estratégias emergentes.

Dessa forma, as estratégias reativas podem desencadear processos de aprendizado organizacional que contribuem para a adaptação contínua e a evolução das estratégias emergentes. Esse ciclo de resposta imediata e aprendizado contínuo fortalece as capacidades dinâmicas da organização. As capacidades dinâmicas referem-se à habilidade de integrar, adaptar e reconfigurar recursos e competências em resposta a mudanças no ambiente externo (Teece, 2018; Teece et al., 1997).

A capacidade dinâmica envolve um processo de adaptação estratégica, utilizando práticas adaptativas – ações rotinizadas e habilidades repetidas que sustentam a capacidade da organização de se ajustar (Quansah et al., 2022). Essas práticas permitem que os membros da organização detectem mudanças importantes e as aproveitem como ameaças ou oportunidades a serem abordadas. Elas facilitam a transformação e reconfiguração dos ativos da empresa, resultando em ajustes intencionais que respondem a novas informações e contextos (USAID, 2021).

Assim, estratégias reativas podem iniciar processos de aprendizado e adaptação que reforçam práticas adaptativas, contribuindo para a capacidade geral da organização de evoluir. Esse ciclo contínuo de resposta e ajuste fortalece a resiliência e a vantagem competitiva da organização.

No entanto, a capacidade organizacional para enfrentar mudanças frente a eventos externos, como a pandemia, não pode ser explicada apenas pelos mecanismos de capacidade dinâmica (Martinelli et al., 2018). Mesmo na ausência de capacidade dinâmica, as MPEs podem realizar mudanças por meio de decisões ad hoc ou sorte, caracterizando estratégias reativas (Zollo & Winter, 2002). Portanto, a capacidade dinâmica das MPEs depende da visão e da capacidade de integração da liderança para executar a mudança (Zahra et al., 2006). A capacidade de resposta e a capacidade dinâmica são fortemente influenciadas pelas competências do líder (Shalender & Yadav, 2019).

Assim, a capacidade de capitalizar surpresas perturbadoras que potencialmente ameaçam a sobrevivência das MPEs – enfrentamento ativo a eventos inesperados – pode ser compreendida como resiliência (Duchek, 2020). A resiliência organizacional emerge da combinação de capacidades dinâmicas e estratégias reativas, transformando crises em oportunidades de fortalecimento e crescimento.

### **Resiliência Organizacional**

Na literatura acadêmica, a resiliência é um conceito abstrato, caracterizado por uma ampla variedade de interpretações e definições (Conz & Magnani, 2020). Isso indica a falta de consenso sobre o significado exato da resiliência e os elementos que ela engloba (Duchek, 2020). No nível organizacional, o termo resiliência é utilizado para descrever as características inerentes de organizações ou indivíduos capazes de responder de maneira ágil, recuperar-se rapidamente ou desenvolver formas inovadoras de operar sob pressão (Linnenluecke, 2017; Thekkoote, 2023). Em essência, a resiliência organizacional refere-se à capacidade de uma empresa de absorver choques e perturbações de maneira eficaz, desenvolver respostas específicas para situações adversas e, finalmente, engajar-se em atividades transformadoras que aproveitem essas surpresas perturbadoras como oportunidades (Duchek, 2020). Essa habilidade não apenas assegura a sobrevivência da organização durante crises, mas também promove seu fortalecimento e crescimento a longo prazo (Lengnick-Hall et al., 2011).

A resiliência no campo de pesquisa em empreendedorismo também pode ser compreendida sob dois enfoques. Primeiro, como sinônimo de preparação, resistência, persistência ou autoeficácia, para explicar por que alguns empreendedores e suas empresas têm um desempenho melhor do que seus pares não resilientes. Segundo, ao estudar traços cognitivos e comportamentais, vemos como formas distintas de empreendedorismo, como empreendedores sociais, promovem a capacidade das empresas de se ajustarem a novas

circunstâncias e contribuir para a sustentabilidade de longo prazo por meio da inovação (Biggs et al., 2010; Korber & McNaughton, 2018).

A resiliência pode ser compreendida como a capacidade das MPEs ou indivíduos de lidar eficazmente com desastres e crises autoinfligidas, mantendo a estabilidade enquanto garantem a flexibilidade e a diversidade necessárias para a inovação e o desenvolvimento futuro (Buultjens et al., 2017; Ntounis et al., 2022; Thekkoote, 2023). Em engenharia e ciências físicas, a resiliência é definida como elasticidade sob pressão (Sarkar & Clegg, 2021) e, no contexto empresarial, como a capacidade dos líderes de ajustar, adaptar e reinventar os modelos de negócios de suas empresas (Linnenluecke, 2017). A resiliência é geralmente vista como uma característica desejável para uma organização e seus membros, ajudando-os a lidar com vários tipos de adversidade (Linnenluecke, 2017).

A resiliência é um atributo que a empresa possui ao longo de um *continuum*: antes, durante e depois de um evento, seja ele externo ou interno (Conz & Magnani, 2020). Duchek (2020) define três estágios sucessivos de resiliência: antecipação, enfrentamento e adaptação:

- i. **Antecipação:** Envolve aspectos preventivos relacionados a um distúrbio. Refere-se à capacidade de detectar desenvolvimentos críticos dentro da empresa ou em seu ambiente e adaptar-se proativamente. Isso inclui previsão e prevenção de perigos potenciais antes que o dano seja feito.
- ii. **Enfrentamento:** Envolve lidar com perigos imprevistos depois que eles se manifestam. A resiliência organizacional pode ser entendida como o enfrentamento ativo e proposital de eventos inesperados.
- iii. **Adaptação:** Inclui ajustar-se após crises e usar a mudança para avançar. Esse processo consiste em adaptação antecipada, exposição, recuperação e restauração, determinação pós-impacto da resiliência e adaptação futura. A adaptação ajuda as organizações a evitar ou reduzir as consequências negativas de eventos inesperados.

Com base nas ideias de Duchek (2020) e Martinelli et al. (2018), a capacidade do empreendedor de antecipar/detectar, adaptação/aproveitar e enfrentar desastres e crises autoinfligidas está intimamente associada às capacidades dinâmicas de adaptabilidade organizacional. Essas capacidades se desenvolvem ao longo do tempo, permitindo que a organização responda de maneira flexível e positiva a eventos inesperados.

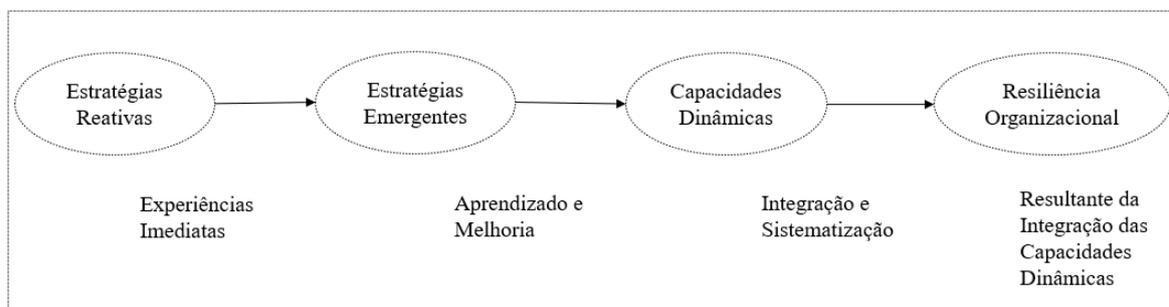
Lengnick-Hall et al. (2011) argumentam que a resiliência organizacional está incorporada em um conjunto de habilidades individuais, rotinas e processos que orientam a

empresa conceitualmente, permitindo-lhe agir de forma decisiva e estabelecer um ambiente de diversidade e integração ajustável. Isso lhe permite superar desafios potencialmente debilitantes de choques perturbadores. Portanto, a adoção de uma perspectiva de capacidades dinâmicas corresponde à visão processual da resiliência organizacional, que vai além da simples recuperação. Inclui a capacidade de adaptar-se continuamente às mudanças e reconhecer novas oportunidades para avançar, integrando capacidades adaptáveis que permitem enfrentar as circunstâncias em constante evolução (Martinelli et al., 2018).

Para entender como as MPEs podem desenvolver resiliência, é útil considerar um modelo conceitual (Figura 1) que começa com estratégias reativas. Estas são respostas imediatas a crises e choques que fornecem uma base inicial de experiência e aprendizado. Com o tempo, essas respostas evoluem para estratégias emergentes, onde as organizações começam a estruturar suas respostas com base em aprendizados anteriores, desenvolvendo protocolos e procedimentos mais eficazes. À medida que essas estratégias emergentes são sistematizadas, elas se transformam em capacidades dinâmicas, que são habilidades integradas e adaptáveis que permitem à organização detectar, reagir e se adaptar proativamente a mudanças e crises. Finalmente, essas capacidades dinâmicas culminam em resiliência organizacional, que não só permite a sobrevivência durante crises, mas também promove o crescimento e a inovação contínua. Este modelo conceitual demonstra como a evolução das respostas às crises pode fortalecer progressivamente a capacidade de uma MPE de enfrentar e prosperar diante de adversidades.

**Figura 1**

*Modelo Conceitual de Resiliência Organizacional*



A descrição do fluxo representado do modelo conceitual (Figura1) inicia pelas **experiências imediatas** – as MPEs começam com estratégias, respondendo rapidamente a crises para mitigar seus efeitos. No **aprendizado e melhoria** – com o tempo, essas respostas reativas se refinam e se transforma em estratégias mais estruturadas e baseadas em experiências anteriores. Na fase da **integração e sistematização** – as estratégias são integradas nas capacidades dinâmicas da organização, permitindo uma abordagem mais proativa e adaptável. Finalmente, **resultante da aplicação das capacidades dinâmicas** – a aplicação eficaz dessas capacidades dinâmicas culmina na resiliência organizacional, onde a organização é capaz de antecipar, enfrentar e se adaptar às crises, promovendo não apenas a sobrevivência, mas a transformação.

No estágio inicial, as **estratégias reativas e emergentes** – conforme discutido, as estratégias reativas formam a base inicial de resposta a crises. À medida que a organização aprende com essas experiências, elas evoluem para estratégias emergentes. No estágio de antecipação, essas estratégias reativas ajudam a organização a detectar e responder rapidamente a ameaças imediatas. Conforme a organização avança para o estágio de enfrentamento, as estratégias emergentes permitem um ajuste contínuo e uma resposta mais eficaz às crises em curso, alinhando-se com a ideia de Duchek (2020) sobre a resiliência através do enfrentamento e adaptação. Essas estratégias não apenas lidam com os eventos à medida que ocorrem, mas também estabelecem uma base para a adaptação a longo prazo e a transformação organizacional.

Na sequência, as **capacidades dinâmicas** – as estratégias emergentes são sistematizadas em capacidades dinâmicas, conforme proposto por Teece (2018) e Teece et al. (1997), que permitem à organização adaptar-se proativamente a mudanças e crises. Essas capacidades dinâmicas são a base sobre a qual a resiliência organizacional é construída, como argumentado por Lengnick-Hall et al. (2011). Por exemplo, as capacidades de antecipação ajudam a organização a prever e prevenir perigos potenciais antes que eles causem danos, alinhando-se ao primeiro estágio da resiliência de Duchek (2020). Durante o estágio de enfrentamento, essas capacidades dinâmicas permitem que a organização lide ativamente com eventos inesperados de forma decisiva. Finalmente, no estágio de adaptação, as capacidades dinâmicas possibilitam ajustes pós-crise e a utilização das mudanças para avanço e crescimento organizacional. Assim, a adoção de uma perspectiva de capacidades dinâmicas não apenas sustenta a resiliência organizacional, mas também promove a adaptação contínua e a inovação para enfrentar circunstâncias em constante evolução.

Por fim, a **resiliência organizacional** – a culminação dessas capacidades dinâmicas resulta na resiliência organizacional, que vai além da mera recuperação para incluir adaptação contínua e inovação, promovendo o crescimento e fortalecimento a longo prazo. No estágio de antecipação, essa resiliência se manifesta na capacidade de prever e mitigar potenciais ameaças antes que causem danos. No estágio de enfrentamento, a resiliência permite à organização lidar eficazmente com crises à medida que ocorrem, utilizando as capacidades dinâmicas desenvolvidas. Finalmente, no estágio de adaptação, a resiliência se traduz na capacidade da organização de não apenas se recuperar, mas também de se transformar e inovar continuamente, garantindo um crescimento sustentável mesmo em face de adversidades.

## Metodologia Da Pesquisa

Para o cumprimento dos objetivos, realizamos uma análise detalhada em sete MPEs na cidade de Manaus pertencentes ao setor de varejo têxtil, com a realização de entrevistas semiestruturadas. A pesquisa contou com análise qualitativa baseada em dados do setor de varejo têxtil da cidade de Manaus. A pesquisa qualitativa é particularmente útil, segundo Patton (2005), quando o objetivo é obter percepções aprofundadas de um fenômeno do mundo real.

A pesquisa foi conduzida com abordagem de entrevistas com roteiro semiestruturado, adotando uma perspectiva fenomenológica por concentrar-se nas experiências vividas pelos proprietários das MPEs. A fenomenologia é uma análise da maneira como as experiências revelam-se (Sanders, 1982). O *design* fenomenológico empregou um questionário semiestruturado de ferramentas conceituais a fim de permitir que os entrevistados se envolvessem ativamente na construção de uma imagem clara da situação real dos efeitos da pandemia nos negócios.

Para isso, foi empregado um roteiro de entrevista semiestruturado adaptado dos estudos de Hatab et al. (2021) e Zaazou e Abdou (2021). As perguntas foram traduzidas e adaptadas para o contexto de varejo têxtil (Tabela 1). O questionário de pesquisa foi formado por perguntas semiestruturadas que consistem em sete seções específicas: (1) características das MPEs do setor de varejo têxtil (questões demográficas); (2) impactos imediatos percebidos da COVID-19 nas operações de negócios das MPEs; (3) impactos percebidos de longo prazo da pandemia na empresa e no negócio; (4) fontes de risco para as operações e desempenho das empresas; (5) a percepção das MPEs sobre várias categorias de risco e riscos totais; (6) estratégias de gestão de risco implementadas pelas empresas e (7) oportunidades da cadeia de suprimentos emergentes da pandemia. As seções foram estruturadas de acordo com os pilares da pesquisa, conforme detalhado na Tabela 1.

Com relação aos impactos da COVID-19, foram incluídas questões semiestruturadas correspondentes às nove perguntas que foram adaptadas dos estudos de Hatab et al. (2021) e Zaazou e Abdou (2021), projetadas para capturar os impactos percebidos da pandemia nas vendas e receitas das empresas, na cadeia de abastecimento, no custo de produção, problemas financeiros e fluxos de caixa, disponibilidade de trabalho e dispensas.

A pesquisa foi aplicada presencialmente nos meses de agosto de 2021 a fevereiro de 2022. Foram entrevistados sete proprietários de empresas (seis mulheres e um homem) com média de 22 anos de experiência no mercado de varejo têxtil. Os respondentes apresentaram uma média de idade de 43,44 anos. Quatro entrevistados declararam ter o ensino médio

completo e três com ensino superior. Para coletar respostas precisas, garantimos o anonimato e a confidencialidade das MPEs. Cada entrevista durou entre 40 e 90 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas para facilitar a análise fenomenológica dos dados.

As MPEs foram selecionadas por conveniência e acessibilidade. A amostragem por conveniência é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para a identificação e seleção de casos ricos em informações relacionadas ao fenômeno de interesse (Creswell & Clark, 2018; Palinkas et al., 2015). A cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas, foi escolhida por ter sido o epicentro da epidemia na Amazônia brasileira, com um aumento repentino de mortes e um impacto socioeconômico profundo.

Os critérios de elegibilidade consistiam em: ser proprietário ou gerente de uma MPE do setor de varejo têxtil; a MPE deve estar situada na cidade de Manaus; a MPE deve estar operando no mercado durante o período da pandemia de COVID-19; preferencialmente, o proprietário ou gerente deve ter uma experiência mínima de um ano no gerenciamento da empresa. Os critérios de exclusão utilizados foram: não ser proprietário ou gerente da MPE; MPE que não pertençam ao setor de varejo têxtil; MPE que não estavam operando durante a pandemia de COVID-19; e participantes que não puderem fornecer informações suficientes ou que não consentirem em participar da pesquisa.

A técnica de análise de conteúdo foi adotada, seguindo um procedimento sistemáticos para categorizar e codificar as respostas dos entrevistados conforme Bardin (2011). A análise de conteúdo é uma metodologia robusta que permite a identificação de categorias temáticas a partir de textos qualitativos (Elo & Kyngäs, 2008). Primeiramente, todas as entrevistas foram transcritas e lidas várias vezes para garantir a familiaridade com os dados. Em seguida, foi realizada a codificação aberta, onde as respostas foram fragmentadas em unidades de significados e atribuídas a códigos iniciais. Estes códigos foram desenvolvidos com base nos temas emergentes identificados nas narrativas dos participantes, e foram categorizados conforme os pilares da pesquisa: estratégias reativas e emergentes, capacidades dinâmicas e resiliência (Tabela 1).

Os dados foram analisados qualitativamente utilizando a técnica de análise de conteúdo, categorizando as respostas conforme os pilares da pesquisa: estratégias reativas e emergentes, capacidades dinâmicas e resiliência. Para aumentar a confiabilidade dos resultados, foi realizada a triangulação de dados, utilizando uma abordagem de múltiplos métodos, comparando os dados qualitativos com os achados de estudos anteriores na literatura. Este processo de triangulação ajudou a garantir que as interpretações fossem consistentes e

sustentadas por evidências robustas, aumentando assim a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos (Patton, 1999; Yin, 2018) .

As MPEs do varejo têxtil são unidades comerciais localizadas em bairros caracterizados por população de baixa renda. As MPEs normalmente adquirem mercadorias de grandes centros como São Paulo e do Nordeste brasileiro. Em três unidades, os proprietários relataram que vão à São Paulo adquirir os produtos nas principais feiras.

A escolha de investigar as experiências dos proprietários durante a pandemia de COVID-19 proporciona um contexto real para observar como as estratégias reativas e emergentes se transformam em capacidades dinâmicas, como proposto por Teece (2018) e Teece et al. (1997). Ao centrar-se nas experiências vividas e na resposta adaptativa das MPEs às crises, a abordagem qualitativa permite uma análise aprofundada dos processos de antecipação, enfrentamento e adaptação delineados por Duchek (2020). Dessa forma, a metodologia adotada não apenas se alinha com o referencial teórico estabelecido, mas também oferece uma base sólida para a análise das capacidades dinâmicas e da resiliência organizacional nas MPEs.

### **Desenvolvimento Metodológico**

O roteiro semiestruturado foi desenvolvido com base nos estudos de Hatab et al. (2021) e Zaazou e Abdou (2021), adaptando-os ao contexto específico do varejo têxtil em Manaus. As perguntas foram cuidadosamente elaboradas para captar diversos aspectos das estratégias reativas, estratégias emergentes, capacidades dinâmicas e resiliência organizacional, conforme ilustrado na Tabela 1.

**Tabela 1**

*Abordagem dos aspectos teóricos*

Pilares da Pesquisa	Questões do Roteiro
<b>Estratégias Reativas e Emergentes</b>	Impactos da pandemia nos negócios: 2. Quais foram os impactos imediatos percebidos pela COVID-19 nas operações de negócios da empresa? 5. Quais as estratégias que você utilizou/empregou/adotou imediatamente ao perceber os riscos que a pandemia trouxe para o negócio? Ou como você tem feito para administrar os desafios que a pandemia trouxe para o negócio? 6. Como você tem administrado os riscos que a pandemia trouxe para o negócio? 8. Como os concorrentes do mesmo ramo têm enfrentado os desafios apresentados pela pandemia para o(s) negócio(s)?
<b>Capacidades Dinâmicas</b>	Problemas financeiros e fluxos de caixa, disponibilidade de trabalho e dispensas: 4. Devido à queda ou nenhuma receita do negócio, você considera começar uma nova linha de produtos para ajudar a gerar receita? 5. Quais são seus planos em relação ao gerenciamento de seu fluxo de caixa? Como você tem feito? 9. Você pensa em investir em tecnologia como vendas online, oferecer novos serviços ou canais mais acessíveis para os clientes? 10. Você está pensando em mudar suas estratégias de negócios e fazer investimentos em inovação no futuro próximo? Já fez, vai fazer, tentar perceber alguma estratégia... 11. Você considera mudar seu marketing, vendas e gerenciamento de negócios para operações digitais, por exemplo, por meio de aplicativos móveis? 14. Você teria alguma lição ou dica para relatar com o aprendizado da pandemia?
<b>Resiliência</b>	Impactos da pandemia nos negócios: 3. Quais foram impactos percebidos de médio e longo prazo da pandemia na empresa e no negócio? 4. Quais os riscos que você percebeu que a pandemia trouxe para as operações da empresa, ou seja, os riscos que impactaram ou impactam no desempenho do seu negócio? 7. Quais as oportunidades que a pandemia trouxe para o negócio? Problemas financeiros e fluxos de caixa, disponibilidade de trabalho e dispensas: 6. Até que ponto a acessibilidade dos clientes foi afetada devido à pandemia? 7. Sua empresa recebeu algum apoio/financeiro do governo? Se sim, por favor especifique. 8. Durante este período difícil, como você está apoiando sua equipe financeiramente e mentalmente? 13. Se você teve que dispensar funcionários? 15. Como você enxerga o futuro do seu negócio pós-pandemia? Que dicas ou conselhos você daria? 16. Como você define a sua empresa? Em termos de produtos, serviço, preços, negócio... etc.? Por que a sua empresa é diferente?

Os dados coletados foram analisados qualitativamente, utilizando a técnica de análise de conteúdo. As respostas foram categorizadas e relacionadas aos três pilares da pesquisa para identificar padrões e *insights* sobre as estratégias adotadas pelas MPEs.

Este estudo foi construído sobre três pilares fundamentais: estratégias reativas e emergentes, capacidades dinâmicas e resiliência. No entanto, um quarto pilar, relacionado ao papel do empreendedor e focado na capacidade deste, emergiu de forma muito expressiva durante a pesquisa.

## Análise e Discussão

### Impacto da Pandemia nas MPEs do Varejo Têxtil

As epidemias são conhecidas pelo seu impacto na economia e na sociedade, e a COVID-19 apresenta desafios sem precedentes como a ameaça à vida de milhões de pessoas em todo o mundo, além das mortes já causadas. Ao mesmo tempo, as políticas relacionadas à pandemia, como o distanciamento social, afetaram particularmente as MPEs (Belitski et al., 2022). Algumas MPEs precisaram encerrar definitivamente suas atividades devido às interrupções que impactaram as receitas, além da criação de novas empresas (Piva & Guerini, 2022). No entanto, entendemos que os efeitos da pandemia são adversos, mas não extremamente críticos para as MPEs, pois estas procuram desenvolver capacidades e explorar seus recursos de forma mais eficaz (Horváth & Lafuente, 2021).

As empresas objeto de estudo são classificadas como MPEs do setor de varejo têxtil na cidade de Manaus. São pequenos empreendimentos com até um funcionário, média de 22 anos de atuação. O impacto da pandemia refletiu na redução das vendas em torno de 80%, consequência das políticas adotadas para mitigar a propagação do vírus. A redução das vendas reflete um novo comportamento de consumo, expondo a fragilidade financeira dos proprietários e colocando em risco a sobrevivência do negócio (Chhatwani et al., 2022; Fei et al., 2020; Hatab et al., 2021).

Os relatos confirmam uma diminuição e até mesmo a interrupção na compra de novos produtos por falta de mercadorias e problemas no fluxo de caixa. As vendas no crediário com pagamentos via carnê (ficha de controle – vendas lastreadas na confiança (Petry et al., 2022)) foram severamente afetadas – os clientes não puderam ir à loja para efetuar o pagamento das prestações. A moda íntima, relatada pelos entrevistados, foi marcada pela falta de produtos e com uma elevação dos preços, “em alguns casos mais de 100% de acréscimo para reposição de estoque”. A diminuição das vendas foi apontada na literatura como o primeiro impacto da pandemia nas MPEs. As perdas de receitas entre as pequenas empresas foram maiores do que entre as grandes empresas. As MPEs tinham uma capacidade menor de ajustar-se rapidamente às políticas restritivas, à diminuição da demanda, à escassez de produtos, além de ter menor

capacidade de obter o financiamento necessário para os ajustes exigidos para a sobrevivência ou a manutenção do empreendimento (Belitski et al., 2022; Fairlie & Fossen, 2022). Os questionados também relatam que as políticas de restrição social, além da diminuição nas vendas, resultaram na dificuldade da manutenção de orçamento e do aluguel do ponto comercial. Observações semelhantes foram relatadas nas pesquisas de Tambunan (2021), Fei et al. (2020), Hatab et al. (2021) e Mehta e Kaur (2021) em que as empresas em resposta à demanda diminuída, negociaram salários com os seus trabalhadores e renegociaram o prazo de pagamento de dívidas com os bancos e fornecedores.

Sobre o apoio financeiro do governo durante as políticas restritivas para conter a pandemia, os inquiridos afirmaram que as medidas restritivas municipais não foram totais, “foi um bloqueio menos restritivo”. Quanto ao auxílio financeiro, os entrevistados não relacionaram medidas de apoio financeiro do governo durante a pandemia. Esse resultado vem de encontro às medidas de prevenção e insolvência do governo brasileiro com o benefício emergencial para a manutenção e sobrevivência das MPES. Talvez o não acesso ao benefício esteja associado à autorização, na maioria das cidades, para a operação de alguns negócios, ou que ofereceu uma oportunidade de sobreviver à crise (Hakim et al., 2021).

### **Estratégias Reativas e Emergentes**

As entrevistas indicaram que, diante da queda abrupta nas vendas – que chegou a 80% em alguns casos – a principal preocupação foi a manutenção do fluxo de caixa e a sobrevivência do negócio. As estratégias reativas foram evidenciadas nas respostas relacionadas às ações imediatas tomadas pelos empreendedores. Como por exemplo, Ivanir (nome fictício da respondente) atuou no fornecimento de descontos e negociações com fornecedores como estratégias imediatas para enfrentar a crise. Ivana e Sarah (nomes fictícios das respondentes) comentaram sobre a adoção de vendas online e a diversificação dos produtos oferecidos, adaptando-se às novas demandas do mercado. Essas ações mostram a capacidade de responder rapidamente às mudanças impostas pela pandemia, focando na manutenção do fluxo de caixa e na retenção de clientes, conforme destacado por Kumar et al. (2011) e Day (1994).

As estratégias emergentes surgiram de forma orgânica, adaptando-se às novas realidades do mercado, como o uso de redes sociais para vendas, adoção de canais online e entrega gratuita de mercadorias (Perguntas 8, 9, 10 e 11). Essas respostas demonstram a flexibilidade das MPES em explorar novas oportunidades de mercado e a capacidade de adaptação contínua, alinhando-se com o conceito de estratégias emergentes de Mintzberg e Waters (1985). Estas são evidências

claras de estratégias emergentes, que surgem organicamente em resposta às condições mutáveis do ambiente de negócios (Mintzberg & Waters, 1985).

### Capacidades Dinâmicas

Conforme as MPEs evoluíram de estratégias emergentes para capacidades dinâmicas, houve uma sistematização das respostas adaptativas em rotinas e processos organizacionais. As capacidades dinâmicas envolvem a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças (Teece, 2018; Teece et al., 1997).

A capacidade dinâmica das empresas foi observada na habilidade de reconfigurar recursos e competências para responder às novas demandas, como a introdução de novos produtos (máscaras e álcool em gel) e a busca por fornecedores alternativos (Perguntas 3, 4, 12 e 13). Rebeca (nome fictício da respondente) destacou a implementação de um sistema de código de barras para melhorar o controle do fluxo de caixa, evidenciando um esforço para formalizar processos e melhorar a eficiência operacional. Isso ilustra a capacidade de entender e ajustar sua base de recursos propositadamente, conforme descrito por Teece et al. (1997).

Esta sistematização é essencial para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, que são sustentadas por três elementos principais: comportamentos, capacidades e habilidades (individuais e organizacionais); rotinas e processos; e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (Meirelles & Camargo, 2014).

### Resiliência Organizacional

A resiliência organizacional é o culminar das estratégias reativas, emergentes e das capacidades dinâmicas. Duchek (2020) propõe que a resiliência se baseie em três pilares: antecipação, enfrentamento e adaptação. As MPEs do estudo descobriram esses elementos ao antecipar problemas de fluxo de caixa, enfrentar desafios através da inovação em vendas e adaptar-se às novas realidades de mercado, como a intensificação do uso de mídias sociais para vendas.

Francisco (nome fictício do respondente) destacou a importância de manter as reservas financeiras, o que se alinha com a capacidade de antecipação de riscos e preparação para contingências. A utilização de plataformas digitais, como mencionado por Rebeca (nome fictício da respondente), foi uma estratégia imprescindível para adaptação e enfrentamento dos desafios impostos pela pandemia.

A capacidade de adaptação proativa às crises e a inovação contínua posicionam essas empresas de forma robusta no mercado pós-crise. As estratégias de marketing digital, como a criação de lojas (vendas) online mencionadas por vários entrevistados, não apenas ajudaram na sobrevivência durante a pandemia, mas também abriram novas oportunidades de mercado. Isso demonstra a interdependência entre resiliência e vantagem (Teece et al., 1997).

## **O Papel do Empreendedor**

A importância do papel do empreendedor foi destacada nas entrevistas, mostrando como suas habilidades individuais influenciam a resiliência e inovação das empresas. O papel do empreendedor é determinante no desenvolvimento e implementação de estratégias reativas, emergentes e capacidades dinâmicas. As entrevistas revelam que as habilidades dos proprietários desempenham um papel significativo na resiliência das MPEs. Proprietários como Ivanir, Ivana e Rebeca (nomes fictícios) desenvolveram iniciativa e inovação ao adaptar suas estratégias de negócios para enfrentar a crise.

As decisões rápidas e eficazes, o treinamento contínuo da equipe e o foco na sobrevivência do negócio (Perguntas 7, 8, 9 e 10) ressaltam a importância do proprietário na condução e adaptação do negócio, conforme discutido por Wall e Bellamy (2019) e ElNaggar e ElSayed (2023).

A literatura destaca que a capacidade de mudança e a resiliência estão intimamente relacionadas às habilidades individuais e ao comportamento dos empreendedores (Hadjielias et al., 2022; Wall & Bellamy, 2019). A capacidade dos proprietários de reconfigurar e explorar seus recursos para criar valor de mercado é um componente crítico da resiliência organizacional (ElNaggar & ElSayed, 2023).

Os relatos parecem indicar que os efeitos da pandemia na criatividade e no empreendedorismo das MPEs são adversos. Os reflexos da pandemia de COVID-19 influenciaram as empresas para a adoção do comércio eletrônico, ou seja, a capacidade de passar da fragilidade para a resiliência, que é uma resposta à crise e aos choques exógenos que estão no centro da resiliência (Belitski et al., 2022). Cabe observar que, nas pequenas empresas, os proprietários desempenham um papel determinante no preenchimento de lacunas de recursos e no envolvimento em práticas como inovação, na tomada de decisões para manter o negócio viável. Neste sentido, a resiliência das pequenas empresas é influenciada pelas práticas e comportamentos adotados pelos proprietários (Hadjielias et al., 2022; Santoro et al., 2021). Os impulsionadores de inovação relacionados à resiliência das MPEs são determinados pelas

capacidades do negócio e pelas capacidades do proprietário em reconfigurar e explorar seus recursos de forma a criar valor de mercado (ElNaggar & ElSayed, 2023).

Dado o tamanho das empresas e limitações de recursos, a partir de uma análise fenomenológica das entrevistas, foi possível observar a importância do papel dos proprietários que foram capazes de lidar com choques de interferências de mercadorias, restrição social pelas políticas contra a propagação do vírus e sua capacidade de resiliência frente à mudança. A literatura tem ressaltado a importância do proprietário de pequenas empresas com um papel ambientalmente significativo na competitividade, no crescimento e no fracasso da pequena empresa (Wall & Bellamy, 2019). É uma incerteza ambiental percebida pelo proprietário que age como um impulsionador do modelo de inovação do negócio (ElNaggar & ElSayed, 2023). Cabe observar que a capacidade do proprietário e do negócio estão intimamente interrelacionadas, assim, o aprimoramento dos recursos de resiliência pessoal influencia positivamente na resiliência da empresa (Hadjielias et al., 2022; Wall & Bellamy, 2019).

A pandemia de COVID-19 evidenciou a escassez de recursos das pequenas empresas; a manutenção do desempenho e da sobrevivência passou a ser uma questão central (Grözinger et al., 2022). Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, as pequenas empresas, diante de mudanças disruptivas, como a pandemia de COVID-19, parecem evidenciar que os proprietários desenvolveram capacidades estratégicas resilientes nesse ambiente como forma de manutenção e sobrevivência. A resiliência pode ser vista como uma vantagem valiosa que ajuda os empreendedores a superarem obstáculos; assim, os empreendedores são vistos como resilientes quando são capazes de superar desafios ou até mesmo modificar seu negócio para aproveitar a nova situação (Conduah & Essiaw, 2022; Markman et al., 2005) e ou garantir a manutenção do empreendimento.

A resiliência das MPEs, portanto, não é apenas uma resposta passiva às crises, mas um processo ativo de adaptação e inovação, onde a capacidade de reagir rapidamente e ajustar-se às novas condições de mercado se torna fundamental para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo. As MPEs que conseguem transformar estratégias reativas em estratégias emergentes, adaptando-se continuamente às mudanças e desafios, demonstram uma vantagem significativa. A capacidade de resiliência é amplificada quando os proprietários utilizam suas habilidades e conhecimentos para implementar novas práticas e explorar oportunidades de mercado de maneira eficaz (ElNaggar & ElSayed, 2023; Hadjielias et al., 2022).

Os dados coletados indicam que a flexibilidade e a agilidade nas respostas às crises são essenciais para a resiliência das MPEs. As empresas que adotaram rapidamente o comércio eletrônico e as redes sociais como canais de vendas e comunicação conseguiram mitigar alguns

dos impactos negativos da pandemia, mantendo o relacionamento com os clientes e gerando receita apesar das restrições físicas. Essa adaptação rápida reflete as capacidades dinâmicas das empresas, que incluem a habilidade de perceber, capturar e transformar oportunidades em resposta às mudanças do ambiente externo (Teece et al., 1997).

Além disso, a capacidade de inovação, promovida pela necessidade de enfrentar desafios imprevistos, é um componente central da resiliência organizacional. A introdução de novos produtos, serviços e modelos de negócios, como a venda online e a entrega gratuita, são exemplos de estratégias emergentes que surgem da necessidade de adaptação e sobrevivência (Mintzberg & Waters, 1985). Essas estratégias não são planejadas, mas emergem das ações e decisões diárias dos proprietários e gestores, refletindo a natureza dinâmica e adaptativa das MPEs.

Portanto, a resiliência das MPEs é construída sobre a base de estratégias reativas que evoluem para estratégias emergentes, impulsionadas pelas capacidades dinâmicas e pela inovação contínua. A habilidade dos proprietários de pequenas empresas de identificar rapidamente as mudanças no ambiente de negócios, ajustar suas operações e explorar novas oportunidades é fundamental para superar crises e garantir a continuidade e o crescimento do negócio. Este processo de adaptação e inovação contínua é o que confere às MPEs a capacidade de transformar adversidades em vantagens duradouras.

A Tabela 2 sintetiza a interconexão entre os conceitos teóricos e os dados empíricos discutidos, destacando as estratégias e capacidades que permitem às MPEs do varejo têxtil em Manaus enfrentar e superar os desafios impostos pela pandemia de COVID-19.

Dado o contexto do estudo, conforme ilustrado na Figura 1, a análise das respostas revelou uma nova categoria: o papel do empreendedor (Tabela 2). Podemos inferir que o papel do empreendedor atua predominantemente como um moderador no modelo conceitual. Esta inferência se baseia no fato de que as habilidades, experiências e decisões dos empreendedores podem amplificar ou atenuar a eficácia das estratégias reativas e emergentes, assim como das capacidades dinâmicas. Consequentemente, essas variáveis influenciam diretamente a resiliência organizacional, demonstrando que a atuação do empreendedor é elementar na adaptação e superação de crises pelas MPEs.

**Tabela 2**

*Síntese das Estratégias e Capacidades das MPEs no Varejo Têxtil de Manaus*

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores-Chave</b>	<b>Exemplos dos Dados Coletados</b>
<b>Estratégias Reativas</b>	Respostas imediatas a crises, visando a manutenção do negócio.	Day (1994) e Kumar et al. (2011)	Descontos, negociações com fornecedores, venda de produtos fora da loja.
<b>Estratégias Emergentes</b>	Estratégias que surgem de forma orgânica a partir das interações diárias e adaptação contínua.	Mintzberg e Waters (1985)	Adoção de vendas online, uso de redes sociais para promoções e vendas, entrega gratuita das mercadorias.
<b>Capacidades Dinâmicas</b>	Capacidade de entender e reconfigurar recursos e competências para responder às mudanças do ambiente.	Meirelles e Camargo (2014) e Teece et al. (1997)	Ajuste de preços, busca por fornecedores alternativos, inovação em produtos como máscaras e álcool em gel, melhoria nos processos.
<b>Resiliência Organizacional</b>	Capacidade de antecipar, enfrentar e adaptar-se às adversidades e crises.	Duchek (2020) e Hadjielias et al. (2022)	Uso de reservas financeiras, manutenção de uma comunicação constante e motivacional com a equipe, adaptação de horários de funcionamento.
<b>Papel do Empreendedor</b>	Importância das habilidades individuais dos proprietários na condução e adaptação do negócio em tempos de crise.	ElNaggar e ElSayed (2023) e Wall e Bellamy (2019)	Proprietários adotando práticas inovadoras, decisões rápidas e eficazes, treinamento contínuo da equipe, foco na sobrevivência e adaptação às novas condições.

**Considerações Finais**

Esta pesquisa explorou como as MPEs do varejo têxtil transformaram suas estratégias reativas em ações que promoveram a resiliência organizacional por meio do desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A partir da análise fenomenológica dos dados, foi possível (i) descrever os fenômenos revelados pelas narrativas, (ii) identificar os temas emergentes das descrições, (iii) apontar reflexos subjetivos desses temas emergentes e, por fim, (iv) abstrair as essências. O estudo visou compreender o impacto da pandemia de COVID-19 sobre o futuro das MPEs no segmento de varejo têxtil na cidade de Manaus, pequenas unidades de negócios vulneráveis a situações de crise. As análises destacam que os recursos financeiros e a capacidade dos proprietários são elementos essenciais para a sobrevivência das MPEs durante

a pandemia para garantir a manutenção da empresa. A Tabela 2 fornece um resumo das descobertas tanto da perspectiva teórica quanto de negócios.

Contribuições teóricas – o artigo esperava encontrar uma compreensão no entendimento de resiliência como um componente essencial para a sobrevivência e o crescimento das MPEs do varejo têxtil. No entanto, as conclusões apontam que a resiliência está intimamente ligada às características do proprietário, especialmente na forma como este percebe a crise e desenvolve estratégias reativas e emergentes. A resiliência, neste contexto, depende significativamente das capacidades pessoais dos proprietários de lidar com situações adversas. Portanto, a resiliência pode ser considerada um recurso psicológico relacionado à capacidade do proprietário de enfrentar e superar desafios. Este estudo sugere que o foco deve se deslocar das estratégias das MPEs para o papel essencial do proprietário, refletindo sua expectativa pessoal pela sobrevivência e continuidade do negócio.

Direções para pesquisas futuras – a análise demográfica dos respondentes revela nuances importantes nas estratégias adotadas pelas MPEs. As diferenças de sexo e escolaridade desempenham um papel significativo na forma como os proprietários percebem e enfrentam a crise. Com base nos dados demográficos, pode-se inferir que as mulheres, com suas habilidades de resiliência emocional e redes de suporte, e os proprietários com maior escolaridade, com suas capacidades de inovação e adaptação tecnológica, contribuem para a resiliência organizacional das MPEs. Essas observações reforçam a importância de considerar as características individuais dos empreendedores ao analisar as respostas às crises e ao desenvolver estratégias de apoio e intervenção.

Implicações práticas – os proprietários das MPEs estão propensos a desafios financeiros, e a COVID-19 pode ameaçar a viabilidade dos seus negócios. As MPEs não foram afetadas de forma homogênea pela pandemia, e houve variações nas respostas destas empresas. As características individuais dos empreendedores, como sexo, escolaridade e recursos financeiros disponíveis, impactam significativamente na forma como enfrentam os choques da crise. As conclusões indicam que diferentes formas de apoio, como redes de suporte, treinamentos e qualificações, podem melhorar as chances de sobrevivência e manutenção das empresas. Portanto, políticas e programas de apoio devem focar nas características específicas dos empreendedores para maximizar a eficácia das intervenções.

As limitações do estudo – os dados foram coletados em meio aos “estragos” da pandemia, com restrições de circulação e um grande impacto na saúde pública, especialmente em Manaus. As análises e discussões baseiam-se em entrevistas transversais. Estudos futuros podem realizar exames longitudinais para avaliar como essas ligações se comportam ao longo

do tempo. Outras técnicas de pesquisa qualitativa, como pesquisa documental, aplicação de surveys, observação direta e entrevistas com evidências observacionais, podem trazer melhorias substanciais para a discussão.

### Referências

- Adobor, H., Darbi, W. P. K., & Damoah, O. B. O. (2021). Strategy in the era of “swans”: the role of strategic leadership under uncertainty and unpredictability. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0242>
- Akpan, E. E., Johnny, E., & Sylva, W. (2022). Dynamic Capabilities and Organizational Resilience of Manufacturing Firms in Nigeria. *Vision*, 26(1), 48–64. <https://doi.org/10.1177/0972262920984545>
- Ali, M. H., Suleiman, N., Khalid, N., Tan, K. H., Tseng, M. L., & Kumar, M. (2021). Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis. *Trends in Food Science and Technology*, 109, 94–102. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2021.01.021>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (1st ed.). Edições 70.
- Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2020). How are small businesses adjusting to COVID-19? Early evidence from a survey. National Bureau of Economic Research, 26989. <https://doi.org/10.3386/w26989>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2022). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*, 58(2), 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Buultjens, J., Ratnayake, I., & Gnanapala, A. C. (2017). Sri Lankan tourism development and implications for resilience. In R. W. Butler (Ed.), *Tourism and Resilience* (pp. 83–95). Cabi.
- Chhatwani, M., Mishra, S. K., Varma, A., & Rai, H. (2022). Psychological resilience and business survival chances: A study of small firms in the USA during COVID-19.

Journal of Business Research, 142, 277–286.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.048>

Conduah, A. K., & Essiaw, M. N. (2022). Resilience and entrepreneurship: a systematic review. *F1000Research*, 11, 348. <https://doi.org/10.12688/f1000research.75473.1>

Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400–412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>

Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and Conducting: Mixed Methods Research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313–327. <https://doi.org/10.2307/2392145>

ElNaggar, R. A. A., & ElSayed, M. F. (2023). Drivers of business model innovation in micro and small enterprises: evidence from Egypt as an emerging economy. *Future Business Journal*, 9(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00180-2>

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>

Engidaw, A. E. (2022). Small businesses and their challenges during COVID-19 pandemic in developing countries: in the case of Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00191-3>

- Fairlie, R., & Fossen, F. M. (2022). The early impacts of the COVID-19 pandemic on business sales. *Small Business Economics*, 58(4), 1853–1864.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-021-00479-4>
- Fei, S., Ni, J., & Santini, G. (2020). Local food systems and COVID-19: an insight from China. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105022.  
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105022>
- García-Vidal, G., Guzmán-Vilar, L., Sánchez-Rodríguez, A., Martínez-Vivar, R., Pérez-Campdesuñer, R., & Uset-Ruiz, F. (2020). Facing post COVID-19 era, what is really important for Ecuadorian SMEs? *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 1–9. <https://doi.org/10.1177/1847979020971944>
- Giunipero, L. C., Denslow, D., & Rynarzewska, A. I. (2022). Small business survival and COVID-19 - An exploratory analysis of carriers. *Research in Transportation Economics*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2021.101087>
- Grözinger, A. C., Wolff, S., Ruf, P. J., & Moog, P. (2022). The power of shared positivity: organizational psychological capital and firm performance during exogenous crises. *Small Business Economics*, 58(2), 689–716. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00506-4>
- Guerra, R. M. de A., Lopes, L. F. D., & Camargo, M. E. (2022). Efeito moderador da crise econômica e da turbulência de mercado em pequenas empresas da Amazônia Legal. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 21(2), e21013.  
<https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21013>
- Hadjielias, E., Christofi, M., & Tarba, S. (2022). Contextualizing small business resilience during the COVID-19 pandemic: evidence from small business owner-managers. *Small Business Economics*, 59(4), 1351–1380. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00588-0>

- Hakim, M. P., Zanetta, L. D. A., & da Cunha, D. T. (2021). Should I stay, or should I go? Consumers' perceived risk and intention to visit restaurants during the COVID-19 pandemic in Brazil. *Food Research International*, 141, 110152.  
<https://doi.org/10.1016/j.foodres.2021.110152>
- Hatab, A. A., Lagerkvist, C. J., & Esmat, A. (2021). Risk perception and determinants in small- and medium-sized agri-food enterprises amidst the COVID-19 pandemic: Evidence from Egypt. *Agribusiness*, 37(1), 187–212.  
<https://doi.org/10.1002/agr.21676>
- Horváth, K., & Lafuente, E. (2021). A non-parametric analysis of the effect of the configuration of competitive pillars on competitive efficiency. *Competitiveness Review*, 31(3), 379–396. <https://doi.org/10.1108/CR-12-2019-0143>
- Jiménez-Zarco, A. I., Clemente-Almendros, J. A., González-González, I., & Aracil-Jordà, J. (2021). Female Micro-entrepreneurs and social networks: Diagnostic analysis of the influence of social-media marketing strategies on brand financial performance. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.630058>
- Khanchel, I., Lassoued, N., & Khiari, C. (2023). The Reactive Strategy During the COVID-19 Crisis: A New String to the Bow of CSR. *Global Business Review*, 1–22.  
<https://doi.org/10.1177/09721509231157562>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.16>

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.  
<https://doi.org/10.2307/2391211>
- 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., & 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>
- Liesch, P. W., Welch, L. S., & Buckley, P. J. (2011). Risk and Uncertainty in Internationalisation and International Entrepreneurship Studies: Review and Conceptual Development. *Management International Review*, 51(6), 851–873.  
<https://doi.org/10.1007/s11575-011-0107-y>
- Lim, D. S. K., Morse, E. A., & Yu, N. (2020). The impact of the global crisis on the growth of SMEs: A resource system perspective. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(6), 492–503.  
<https://doi.org/10.1177/0266242620950159>
- 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>
- Markman, G. D., Baron, R. A., & Balkin, D. B. (2005). Are perseverance and self-efficacy costless? Assessing entrepreneurs' regretful thinking. *Journal of Organizational Behavior*, 26(1), 1–19. <https://doi.org/10.1002/job.305>

- Martinelli, E., Tagliazucchi, G., & Marchi, G. (2018). The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1222–1243.  
<https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0386>
- Mehta, S., & Kaur, M. (2021). COVID-19 and Ludhiana's woolen knitwear industry: way forward. *Research Journal of Textile and Apparel*, 25(3), 209–225.  
<https://doi.org/10.1108/RJTA-07-2020-0082>
- Meirelles, D. S. e, & Camargo, Á. A. B. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 41–64.  
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306502>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Nguyen, H. H., Ngo, V. M., & Tran, A. N. T. (2021). Financial performances, entrepreneurial factors and coping strategy to survive in the COVID-19 pandemic: case of Vietnam. *Research in International Business and Finance*, 56, 101380.  
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101380>
- Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C., & Warnaby, G. (2022). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from

England. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 46–59.

<https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1883556>

Nurunnabi, M. (2020). Recovery planning and resilience of SMEs during the COVID-19: Experience from Saudi Arabia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 16(4), 643–653. <https://doi.org/10.1108/JAOC-07-2020-0095>

Oliveira, L. B., & David, F. M. (2024). Os impactos da pandemia de Covid-19 em pequenas e médias empresas do Rio de Janeiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 23(1), 1–34. <https://doi.org/10.5585/2024.23588>

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>

Patton, M. Q. (1999). Enhancing the Quality and Credibility of Qualitative Analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208.

Patton, M. Q. (2005). Qualitative Research. In B. S. Everitt & D. C. Howell (Eds.), *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science* (John Wiley & Sons, Vols. 1–4, pp. 1633–1636). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470013192.bsa514>

Petry, J. F., Martins, E. G., Sebastião, S. A., & Uchoa, A. G. F. (2022). Compreendendo o processo decisório de unidades comerciais no interior do Amazonas. *Revista Eletrônica Ciências Da Administração e Turismo*, 10(1), 59–78.

Piva, E., & Guerini, M. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic and pandemic-related policies on new firm creation: an analysis of the Italian case. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00621-w>

- Quansah, E., Hartz, D. E., & Salipante, P. (2022). Adaptive practices in SMEs: leveraging dynamic capabilities for strategic adaptation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1130–1148. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0269>
- Sanders, P. (1982). Phenomenology: A new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, 7(3), 353–360.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285315>
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455–471.  
<https://doi.org/10.1007/s11187-020-00319-x>
- Shabir, S., & AlBishri, N. A. (2021). Sustainable retailing performance of Zara during COVID-19 pandemic. *Open Journal of Business and Management*, 09(03), 1013–1029. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.93054>
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018.  
<https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Shalender, K., & Yadav, R. K. (2019). Strategic Flexibility, Manager Personality, and Firm Performance: The Case of Indian Automobile Industry. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(1), 77–90. <https://doi.org/10.1007/s40171-018-0204-x>
- Smith, R. D. (2021). *Strategic Planning for Public Relations* (6th ed.). Routledge.
- Tambunan, T. (2021). Micro, small and medium enterprises in times of crisis: Evidence from Indonesia. *Journal of the International Council for Small Business*, 2(4), 278–302.  
<https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1934754>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 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)
- Thekkooote, R. (2023). Factors influencing small and medium-sized enterprise (SME) resilience during the COVID-19 outbreak. *TQM Journal*.  
<https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0266>
- USAID. (2021, July 13). Discussion Note: Adaptive Management | USAID Learning Lab. USAID, Washington District of Columbia.  
<https://usaidearninglab.org/resources/discussion-note-adaptive-management>
- Vidmar, M., Rosiello, A., & Golra, O. (2020). Resilience of new space firms in the United Kingdom During the early stages of COVID-19 crisis: The case for strategic agility. *New Space*, 8(4), 172–178. <https://doi.org/10.1089/space.2020.0057>
- Wall, T., & Bellamy, L. (2019). Redressing small firm resilience: exploring owner-manager resources for resilience. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 269–288. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1364>
- Williams, C. E., & Tse, E. C. Y. (1995). The relationship between strategy and entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 22–26. <https://doi.org/10.1108/09596119510078199>
- Williams, T. A., 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>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications Ltd.

Zaazou, Z. A., & Abdou, D. S. (2022). Egyptian small and medium sized enterprises' battle against COVID-19 pandemic: March – July 2020. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 4(2), 94–112. <https://doi.org/10.1108/jhass-09-2020-0161>

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>