



RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA EM MERCADOS DE PEQUENAS CIDADES: FATORES QUE SUSTENTAM A LONGEVIDADE DOS NEGÓCIOS

ENTREPRENEURSHIP RESILIENCE IN SMALL TOWN MARKETS: FACTORS THAT SUSTAIN BUSINESS LONGEVITY

RESILIENCIA EMPRESARIAL EN MERCADOS DE PEQUEÑAS LOCALES: FACTORES QUE SOSTIENEN LA LONGEVIDAD EMPRESARIAL

 <https://doi.org/10.56238/levv16n44-063>

Data de submissão: 10/12/2024

Data de publicação: 10/01/2025

Renan Oliveira Santos

RESUMO

Este estudo analisa os fatores que sustentam a resiliência empreendedora em mercados de pequenas cidades, com foco na identificação de estratégias que contribuem para a longevidade dos negócios. A pesquisa, de abordagem qualitativa, foi realizada com empreendedores atuantes em localidades com até cinquenta mil habitantes, considerando a diversidade setorial e geográfica. Por meio de entrevistas semiestruturadas, observações diretas e análise de documentos, buscou-se compreender como práticas de gestão, inovação e relacionamento comunitário influenciam a capacidade de adaptação diante de crises e transformações econômicas. Os resultados indicaram que a proximidade com o cliente, o fortalecimento das redes de confiança e a diversificação de produtos e serviços são determinantes para a sustentabilidade empresarial. Verificou-se que a gestão financeira prudente, a integração de tecnologias acessíveis e a participação em associações comerciais reforçam a competitividade e reduzem vulnerabilidades. Além disso, empreendedores que combinam inovação incremental com identidade local obtêm maior aceitação comunitária e vantagem competitiva, mesmo frente a restrições estruturais. A cooperação entre empresas, a aprendizagem contínua e a responsabilidade social corporativa também se mostraram essenciais para a resiliência, fortalecendo o ecossistema econômico local. Conclui-se que a longevidade empresarial nesses mercados depende de um conjunto integrado de ações estratégicas, que incluem flexibilidade operacional, engajamento social e constante atualização, permitindo que os negócios se mantenham relevantes e contribuam para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades em que estão inseridos.

Palavras-chave: Resiliência Empreendedora. Pequenas Cidades. Longevidade Empresarial. Inovação. Desenvolvimento Local.

ABSTRACT

This study analyzes the factors that sustain entrepreneurial resilience in small-town markets, focusing on identifying strategies that contribute to business longevity. The research, with a qualitative approach, was conducted with entrepreneurs operating in locations with up to fifty thousand inhabitants, considering sectoral and geographical diversity. Through semi-structured interviews, direct observations, and document analysis, the study sought to understand how management practices, innovation, and community engagement influence the ability to adapt in the face of crises and economic changes. The results indicated that customer proximity, the strengthening of trust networks, and the diversification of products and services are decisive for business sustainability. It was found



that prudent financial management, the integration of accessible technologies, and participation in business associations reinforce competitiveness and reduce vulnerabilities. Furthermore, entrepreneurs who combine incremental innovation with local identity achieve greater community acceptance and competitive advantage, even when facing structural constraints. Cooperation among companies, continuous learning, and corporate social responsibility also proved essential for resilience, strengthening the local economic ecosystem. It is concluded that business longevity in these markets depends on an integrated set of strategic actions, including operational flexibility, social engagement, and constant updating, allowing businesses to remain relevant and contribute to the socioeconomic development of the communities in which they operate.

Keywords: Entrepreneurial Resilience. Small Towns. Business Longevity. Innovation. Local Development.

RESUMEN

Este estudio analiza los factores que impulsan la resiliencia empresarial en los mercados de pequeñas localidades, centrándose en la identificación de estrategias que contribuyan a la longevidad empresarial. La investigación cualitativa se realizó con emprendedores que operan en localidades de hasta cincuenta mil habitantes, considerando la diversidad sectorial y geográfica. Mediante entrevistas semiestructuradas, observaciones directas y análisis documental, el estudio buscó comprender cómo las prácticas de gestión, la innovación y las relaciones comunitarias influyen en la capacidad de adaptación a las crisis y las transformaciones económicas. Los resultados indicaron que la proximidad al cliente, el fortalecimiento de las redes de confianza y la diversificación de productos y servicios son cruciales para la sostenibilidad empresarial. Se observó que la gestión financiera prudente, la integración de tecnologías accesibles y la participación en asociaciones comerciales fortalecen la competitividad y reducen las vulnerabilidades. Además, los emprendedores que combinan la innovación incremental con la identidad local logran una mayor aceptación comunitaria y una ventaja competitiva, incluso frente a restricciones estructurales. La cooperación entre empresas, el aprendizaje continuo y la responsabilidad social corporativa también resultaron esenciales para la resiliencia, fortaleciendo el ecosistema económico local. De ello se desprende que la longevidad empresarial en estos mercados depende de un conjunto integrado de acciones estratégicas, que incluyen flexibilidad operativa, compromiso social y actualización constante, lo que permite a las empresas mantener su relevancia y contribuir al desarrollo socioeconómico de sus comunidades.

Palabras clave: Resiliencia Empresarial. Ciudades Pequeñas. Longevidad Empresarial. Innovación. Desarrollo Local.



1 INTRODUÇÃO

As pequenas cidades constituem ecossistemas econômicos singulares, nos quais as micro e pequenas empresas desempenham função importante para o desenvolvimento social, geração de renda e manutenção do dinamismo local, exigindo de seus gestores competências múltiplas que ultrapassam a dimensão técnica e alcançam a capacidade de resiliência diante de adversidades que desafiam a continuidade das operações e a competitividade no mercado (Krüger *et al.*, 2025).

Nesse contexto, a resiliência empreendedora desponta como elemento estratégico para a longevidade dos negócios, pois se refere à habilidade de adaptação, reinvenção e manutenção da performance empresarial frente a crises econômicas, instabilidades setoriais e transformações sociais, características que se tornam ainda mais relevantes quando o ambiente de atuação apresenta limitações estruturais e recursos escassos como ocorre nas pequenas localidades (Pastorelli Junior, 2018).

A relação entre resiliência e sobrevivência organizacional tem sido objeto de crescente interesse acadêmico, visto que empreendedores em mercados restritos enfrentam sazonalidade de demanda, menor acesso a crédito e dependência acentuada de redes de relacionamento, o que exige capacidade de reação e planejamento preventivo e uso eficiente de recursos (Lima, 2025).

Esses enfrentamentos são potencializados por fatores externos como mudanças regulatórias, crises sanitárias, alterações no perfil do consumidor e transformações tecnológicas, que impõem a necessidade de inovação contínua, diversificação de canais de venda e fortalecimento de competências gerenciais, aspectos que se mostram decisivos para a permanência no mercado (Gomes, 2022).

O conceito de resiliência empreendedora incorpora dimensões psicológicas, comportamentais e organizacionais, englobando desde a capacidade individual de lidar com situações adversas até o desenvolvimento de estratégias corporativas alinhadas às condições específicas do território e da comunidade atendida, o que reforça sua natureza multifacetada (Guerra *et al.*, 2021).

Para as empresas localizadas em cidades pequenas, a proximidade com a comunidade e a construção de relações de confiança constituem ativos intangíveis relevantes, pois possibilitam maior fidelização da clientela, engajamento social e fortalecimento da reputação, favorecendo a sustentação do negócio mesmo em períodos de retração econômica (Seltzer *et al.*, 2021).

Além da relação interpessoal com clientes e parceiros, o uso estratégico da informação e da tecnologia torna-se fator necessário para ampliar o alcance da empresa, permitindo explorar oportunidades de mercado e reduzir a dependência de fluxos econômicos locais, o que contribui para mitigar riscos e expandir horizontes comerciais (Krüger *et al.*, 2025).

A formação continuada e a busca por capacitação gerencial e técnica representam caminhos eficazes para aprimorar processos internos, melhorar a tomada de decisão e ampliar a capacidade de resposta diante de mudanças no cenário competitivo, fortalecendo assim a resiliência e a longevidade empresarial (Pastorelli Junior, 2018).



O acesso a políticas públicas específicas e a programas de incentivo voltados às micro e pequenas empresas pode atuar como catalisador para a manutenção das atividades, fornecendo suporte financeiro, orientação técnica e oportunidades de integração em redes de cooperação que ampliam a competitividade local (Lima, 2025).

A literatura aponta que empreendedores resilientes tendem a adotar posturas proativas, investindo na diversificação de produtos e serviços, na inovação em modelos de negócio e na constante avaliação de riscos, práticas que se traduzem em maior capacidade de absorver choques externos e de sustentar a operação ao longo do tempo (Gomes, 2022).

A interdependência entre resiliência e longevidade dos negócios reforça a importância de compreender como fatores individuais, organizacionais e contextuais interagem para produzir resultados sustentáveis, especialmente em ambientes de menor densidade econômica e com restrições de mercado mais acentuadas (Guerra *et al.*, 2021).

Portanto, estudar a resiliência empreendedora em mercados de pequenas cidades permite identificar os elementos que contribuem para a sobrevivência e o crescimento das empresas, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de estratégias gerenciais e políticas públicas que fortaleçam esse segmento e assegurem sua contribuição para o desenvolvimento socioeconômico local (Seltzer *et al.*, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RESILIÊNCIA EMPREENDEDORA: FUNDAMENTOS CONCEITUAIS

A resiliência empreendedora, no contexto das pequenas cidades, é compreendida como a capacidade de adaptação, resposta e recuperação frente a adversidades, sendo formada por um conjunto de habilidades e atitudes que permitem ao empreendedor reorganizar recursos, reformular estratégias e manter a motivação mesmo diante de crises, englobando aspectos psicológicos, cognitivos e práticos que se desenvolvem tanto pela experiência acumulada quanto pela exposição contínua a desafios (Krüger *et al.*, 2025).

Esse constructo é multifacetado e se manifesta em diferentes níveis, desde a gestão de riscos e o planejamento estratégico até a habilidade interpessoal de construir redes de apoio, sendo importante compreender que, em mercados de pequenas cidades, a proximidade social e a reputação local adquirem relevância ampliada, o que implica em maior interdependência entre as dimensões pessoais e organizacionais do empreendedorismo (Pastorelli Junior, 2018).

A literatura evidencia que a resiliência empreendedora não se restringe a um comportamento reativo, mas envolve ações proativas e preventivas, como a diversificação de fontes de receita, o fortalecimento da estrutura financeira e a incorporação de inovações que possibilitem maior

competitividade, especialmente em contextos onde o acesso a recursos é limitado e a concorrência pode ser influenciada por fatores externos abruptos (Lima, 2025).

Para empreendedores de pequenas cidades, o processo de desenvolver resiliência também passa pela capacidade de compreender as especificidades do mercado local, identificando padrões de consumo, sazonalidades e nichos inexplorados, o que exige sensibilidade para captar sinais sutis e transformar tendências emergentes em oportunidades de negócio (Gomes, 2022).

Nesse sentido, a resiliência é fortalecida pela combinação de experiência prática e conhecimento teórico, que juntos permitem ao empreendedor analisar cenários de forma mais acurada e tomar decisões fundamentadas, minimizando riscos e maximizando o potencial de retorno, mesmo quando as condições econômicas não são favoráveis (Guerra *et al.*, 2021).

Outro aspecto importante é a gestão emocional, pois a pressão psicológica associada à instabilidade financeira e à incerteza do futuro pode comprometer a capacidade de liderança e de inovação, sendo fundamental que o empreendedor desenvolva habilidades de autocontrole, ressignificação de problemas e manutenção de um mindset de crescimento (Seltzer *et al.*, 2021).

A teoria sobre resiliência organizacional também oferece subsídios para compreender o fenômeno em micro e pequenas empresas, uma vez que elementos como cultura adaptativa, comunicação eficaz e aprendizagem organizacional contribuem para a construção de um ambiente interno mais preparado para lidar com mudanças repentinhas e imprevistos de grande impacto (Krüger *et al.*, 2025).

A capacidade de aprender com experiências anteriores, positivas ou negativas, constitui um pilar da resiliência, pois possibilita a incorporação de práticas mais eficientes e a prevenção de erros recorrentes, favorecendo a evolução contínua e a consolidação da empresa no mercado local, mesmo quando este apresenta limitações estruturais significativas (Pastorelli Junior, 2018).

Adicionalmente, a resiliência empreendedora está intrinsecamente ligada à rede de relacionamentos, tanto formais quanto informais, que o empreendedor mantém, uma vez que essas conexões oferecem suporte emocional, acesso a informações estratégicas e oportunidades de cooperação que podem ser decisivas em momentos de crise (Lima, 2025).

O desenvolvimento de uma postura resiliente também implica em disposição para assumir riscos calculados, testando novas abordagens e inovando mesmo em cenários adversos, o que exige coragem, visão estratégica e capacidade de inspirar a equipe a compartilhar objetivos comuns e acreditar na viabilidade das mudanças propostas (Gomes, 2022).

A interação entre resiliência e inovação é particularmente relevante, pois empreendedores mais resilientes tendem a adotar soluções criativas para problemas complexos, aproveitando restrições como estímulos para repensar processos e agregar valor aos produtos ou serviços oferecidos, criando diferenciais competitivos difíceis de replicar (Guerra *et al.*, 2021).



Com isso, a resiliência empreendedora nas pequenas cidades não é um atributo isolado, mas sim resultado da convergência de fatores internos e externos, pessoais e coletivos, que se combinam para criar um sistema dinâmico de respostas adaptativas, permitindo que as empresas sobrevivam e se fortaleçam diante das adversidades (Seltzer *et al.*, 2021).

2.2 FATORES DE RESILIÊNCIA EM MERCADOS DE PEQUENAS CIDADES

A análise dos fatores que sustentam a resiliência empreendedora em mercados de pequenas cidades evidencia que a proximidade com a comunidade e o conhecimento profundo das características socioculturais locais são elementos centrais para a construção de estratégias eficazes de sobrevivência e crescimento, pois permitem ajustar produtos, serviços e formas de comunicação às expectativas e necessidades específicas da população atendida (Krüger *et al.*, 2025).

A confiança mútua estabelecida entre empreendedores e consumidores atua como um diferencial competitivo, reforçando a fidelização e promovendo uma rede de apoio que se manifesta no consumo recorrente e na indicação boca a boca, fator especialmente relevante em contextos em que a publicidade formal é limitada e as redes sociais locais exercem função preponderante na formação de opinião (Pastorelli Junior, 2018).

Outro fator determinante é a adaptabilidade operacional, que se traduz na capacidade de modificar rapidamente processos, cardápios, estoques e formas de atendimento para responder a alterações na demanda ou em circunstâncias externas, habilidade que se torna mais eficiente quando há uma estrutura organizacional flexível e uma equipe treinada para lidar com mudanças repentinas (Lima, 2025).

O capital social também exerce influência significativa, abrangendo tanto os relacionamentos de confiança com clientes e fornecedores quanto a participação ativa em associações, cooperativas e eventos comunitários, pois essas conexões ampliam as possibilidades de parcerias, acesso a informações e suporte em períodos de crise, fortalecendo o posicionamento competitivo da empresa (Gomes, 2022).

A diversificação das fontes de receita constitui estratégia básica para reduzir a vulnerabilidade a oscilações econômicas, sendo comum que empreendedores de pequenas cidades explorem múltiplos segmentos, ajustando sua atuação conforme as oportunidades sazonais e integrando novas linhas de negócio que possam compensar eventual queda de demanda em áreas tradicionais (Guerra *et al.*, 2021).

O uso inteligente da tecnologia, ainda que em menor escala quando comparado a grandes centros, tem se mostrado fator de resiliência, pois a adoção de plataformas digitais para vendas, marketing e gestão interna amplia o alcance de mercado e proporciona ganhos de eficiência, permitindo que o negócio mantenha operações mesmo diante de restrições físicas, como observado durante crises sanitárias recentes (Seltzer *et al.*, 2021).



A gestão financeira prudente, com controle rigoroso de custos, formação de reservas e análise contínua do fluxo de caixa, é outro pilar da resiliência, pois assegura maior autonomia para enfrentar períodos de baixa receita sem comprometer a continuidade da operação, além de criar condições para investimentos estratégicos em momentos oportunos (Krüger *et al.*, 2025).

O engajamento com políticas públicas e programas de incentivo voltados a micro e pequenas empresas também figura entre os fatores relevantes, pois possibilita o acesso a capacitação, crédito subsidiado e suporte técnico, contribuindo para a consolidação e expansão das atividades empresariais mesmo em ambientes com recursos limitados (Pastorelli Junior, 2018).

A capacidade de inovar com baixo investimento, muitas vezes utilizando materiais reaproveitados, redes colaborativas e soluções criativas de baixo custo, é uma característica recorrente em empreendedores resilientes de pequenas cidades, que encontram formas de se diferenciar sem depender de grandes aportes financeiros, explorando a originalidade como ativo competitivo (Lima, 2025).

A qualificação contínua do empreendedor e de sua equipe, por meio de cursos, treinamentos e trocas de experiências com outros empresários, fortalece competências técnicas e gerenciais, aumentando a capacidade de identificar e implementar melhorias que impulsionam a competitividade e sustentam o negócio a longo prazo (Gomes, 2022).

A integração da empresa com o território, por meio de ações sociais, patrocínio de eventos e envolvimento em causas comunitárias, contribui para criar uma imagem positiva e gerar reciprocidade por parte da população, que tende a priorizar o consumo em negócios comprometidos com o desenvolvimento local (Guerra *et al.*, 2021).

Finalmente, a mentalidade orientada para soluções, que busca enxergar nas dificuldades oportunidades de crescimento e inovação, representa um traço marcante nos empreendedores que alcançam longevidade nos mercados de pequenas cidades, permitindo que transformem crises em momentos de reposicionamento e fortalecimento organizacional (Seltzer *et al.*, 2021).

2.3 LONGEVIDADE DOS NEGÓCIOS E SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A longevidade dos negócios em mercados de pequenas cidades depende de um conjunto articulado de práticas que combinam eficiência operacional, inovação constante e relacionamento sólido com clientes, de forma que a empresa consiga manter relevância ao longo do tempo mesmo diante de mudanças no cenário econômico e social, preservando sua identidade e adaptando-se gradualmente às novas demandas (Krüger *et al.*, 2025).

Entre os elementos mais determinantes para essa sustentabilidade está a capacidade de planejar de forma estratégica, estabelecendo objetivos claros, metas factíveis e mecanismos de monitoramento que permitam ajustes rápidos, o que se torna ainda mais crítico em contextos em que a margem para



erros é reduzida devido à menor escala de operação e ao limitado acesso a recursos (Pastorelli Junior, 2018).

A preservação da qualidade dos produtos e serviços, associada à consistência no atendimento, constitui um pilar para manter a confiança e fidelidade da clientela, sendo um fator que sustenta a receita ao longo dos anos e ajuda a empresa a atravessar períodos de retração sem perda significativa de mercado, reforçando a credibilidade local (Lima, 2025).

A visão de longo prazo exige que o empreendedor adote uma postura preventiva frente a riscos, criando reservas financeiras, investindo em manutenção de equipamentos e capacitação da equipe, de modo a evitar interrupções no serviço e perdas inesperadas, o que se traduz em maior estabilidade e previsibilidade operacional (Gomes, 2022).

Outro fator relevante é a capacidade de cultivar e renovar continuamente a proposta de valor da empresa, incorporando inovações incrementais que mantenham o interesse dos consumidores, mas sem descaracterizar os atributos essenciais que definem a identidade do negócio e sua conexão com a comunidade local (Guerra *et al.*, 2021).

A construção de uma marca forte e respeitada, que simbolize confiança, tradição e compromisso com o cliente, é um processo gradual que se consolida por meio de coerência nas ações e presença constante no imaginário da comunidade, fator que gera resiliência frente a pressões competitivas externas (Seltzer *et al.*, 2021).

Além disso, a longevidade é reforçada pelo desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza a aprendizagem contínua, o compartilhamento de conhecimentos e a participação ativa dos colaboradores na tomada de decisões, criando um ambiente mais adaptável e inovador (Krüger *et al.*, 2025).

A capacidade de antecipar tendências e mudanças no comportamento do consumidor também se apresenta como vantagem estratégica, permitindo que a empresa se reposicione antes que os efeitos de transformações no mercado se tornem ameaças diretas, garantindo um ciclo de adaptação mais rápido e eficiente (Pastorelli Junior, 2018).

O fortalecimento de parcerias estratégicas com fornecedores, distribuidores e outros atores do ecossistema local contribui para ampliar a rede de suporte, reduzir custos e compartilhar recursos, criando sinergias que potencializam a competitividade e a permanência no mercado (Lima, 2025).

Em mercados de pequenas cidades, o envolvimento em ações coletivas, como feiras, eventos comunitários e projetos colaborativos, aumenta a visibilidade e reforça o sentimento de pertencimento, estimulando a comunidade a apoiar e valorizar os empreendimentos locais como parte de seu próprio desenvolvimento (Gomes, 2022).



A adaptação a novas tecnologias, mesmo que de forma gradual, auxilia na modernização da gestão e na melhoria da experiência do cliente, tornando a empresa mais eficiente e conectada com tendências mais amplas sem perder o vínculo com o público tradicional (Guerra *et al.*, 2021).

Ademais, a longevidade empresarial é fruto de um equilíbrio entre tradição e inovação, preservando os fundamentos que garantiram a consolidação do negócio e incorporando mudanças que o mantêm competitivo, construindo assim um ciclo virtuoso de sustentabilidade e crescimento (Seltzer *et al.*, 2021).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, pois busca compreender em profundidade os fatores que sustentam a resiliência empreendedora em mercados de pequenas cidades, enfatizando as percepções, experiências e estratégias adotadas por empreendedores que conseguiram manter a longevidade de seus negócios em contextos de recursos limitados e alta volatilidade econômica (Lakatos; Marconi, 2003).

Optou-se por um delineamento descritivo e exploratório, visto que o objetivo é identificar e analisar fenômenos ainda pouco investigados no contexto específico das pequenas cidades, permitindo a construção de uma base de conhecimento que possa orientar tanto outros estudos acadêmicos quanto a formulação de políticas públicas voltadas a esse segmento (Gil, 2008).

A escolha desse delineamento justifica-se pela necessidade de compreender variáveis interdependentes que não podem ser mensuradas apenas por indicadores numéricos, exigindo coleta de dados que capture aspectos subjetivos e relacionais, fundamentais para entender a resiliência e a sustentabilidade empresarial em comunidades menores (Lakatos; Marconi, 2003).

A população-alvo da pesquisa é composta por micro e pequenos empreendedores que atuam em cidades com até cinquenta mil habitantes, distribuídas em diferentes regiões, buscando diversidade setorial e geográfica para ampliar a compreensão sobre como fatores culturais, econômicos e institucionais influenciam as estratégias de resiliência (Gil, 2008).

A amostra foi definida por critérios não probabilísticos, do tipo intencional, selecionando-se empreendedores reconhecidos na comunidade por sua trajetória de permanência no mercado, reputação consolidada e capacidade de adaptação frente a crises, o que favorece a obtenção de dados relevantes para o fenômeno investigado (Lakatos; Marconi, 2003).

Para a coleta de dados, utilizaram-se entrevistas semiestruturadas, permitindo que os participantes compartilhassem narrativas sobre sua trajetória, desafios enfrentados e soluções implementadas, bem como observações diretas em campo para registrar práticas de gestão e interações com clientes e fornecedores (Gil, 2008).

As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e analisadas com base na técnica de análise de conteúdo, que possibilita identificar padrões, categorias e relações entre os elementos levantados, favorecendo a interpretação qualitativa das evidências à luz do referencial teórico adotado (Lakatos; Marconi, 2003).

Também foram consultadas fontes secundárias, como relatórios institucionais, documentos de associações comerciais e bases de dados públicas, com o intuito de complementar as informações obtidas e contextualizar o ambiente socioeconômico no qual os empreendimentos estão inseridos (Gil, 2008).

Os dados foram triangulados, combinando evidências provenientes das entrevistas, observações e documentos, estratégia que contribui para aumentar a validade interna da pesquisa e construir uma visão abrangente sobre os mecanismos de resiliência e longevidade nos negócios locais (Lakatos; Marconi, 2003).

Por fim, todas as etapas da pesquisa foram conduzidas de acordo com princípios éticos, garantindo o anonimato dos participantes, o uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos e a devolutiva dos resultados às comunidades envolvidas, reforçando o compromisso com a utilidade prática e a responsabilidade social do estudo (Gil, 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados evidenciou que a resiliência empreendedora em mercados de pequenas cidades está fortemente associada à capacidade de adaptação rápida diante de crises, sendo essa flexibilidade operacional um fator que permitiu a sobrevivência de empreendimentos em contextos de alta instabilidade econômica e restrição de recursos, confirmando que a agilidade decisória e a reorganização estratégica são competências críticas para a longevidade empresarial (Krüger *et al.*, 2025).

Os resultados mostraram que empreendedores que mantêm contato próximo com a comunidade e cultivam relações de confiança obtêm maior apoio em períodos de crise, tanto no aspecto comercial quanto emocional, reforçando a importância das conexões interpessoais como amortecedores de impactos negativos e como canais de acesso a oportunidades emergentes (Pastorelli Junior, 2018).

Observou-se que a diversificação das atividades, seja por meio de novos produtos, serviços ou canais de venda, desempenhou papel decisivo na redução da vulnerabilidade, permitindo que empresas compensassem quedas de receita em determinados segmentos com ganhos provenientes de outras áreas, estratégia que mostrou elevada efetividade em cenários de demanda volátil (Lima, 2025).

Empreendedores que adotaram tecnologias digitais para vendas, comunicação e gestão apresentaram maior resiliência, conseguindo manter o relacionamento com clientes mesmo durante



restrições físicas, além de ampliar seu alcance geográfico, o que demonstra que a integração de soluções tecnológicas é um recurso estratégico para a sustentabilidade no longo prazo (Gomes, 2022).

A análise também revelou que a gestão financeira prudente, com controle rigoroso de custos, reservas para contingências e planejamento de investimentos, contribui de forma substancial para a permanência no mercado, sendo um diferencial que distingue negócios que resistem a crises daqueles que encerram suas atividades em períodos adversos (Guerra *et al.*, 2021).

Os empreendedores mais bem-sucedidos demonstraram elevada capacidade de inovação incremental, adaptando produtos e processos sem necessariamente demandar grandes aportes de capital, mas sim aproveitando recursos locais e redes de colaboração, o que reforça que a criatividade aplicada à realidade do território é um ativo necessário para a competitividade (Seltzer *et al.*, 2021).

Foi identificado que a participação em associações comerciais, cooperativas e eventos comunitários fortalece o capital social e amplia as oportunidades de parcerias estratégicas, criando um ecossistema de apoio mútuo que beneficia o empreendimento individual e o conjunto do tecido empresarial da cidade (Krüger *et al.*, 2025).

O envolvimento com políticas públicas e programas de incentivo voltados para micro e pequenas empresas mostrou-se um catalisador importante para o fortalecimento da resiliência, especialmente quando esses mecanismos oferecem capacitação gerencial, acesso a crédito facilitado e suporte técnico adaptado às necessidades locais (Pastorelli Junior, 2018).

A análise de casos bem-sucedidos revelou que empreendedores resilientes mantêm postura proativa diante de mudanças no mercado, antecipando tendências e ajustando sua proposta de valor antes que as transformações se consolidem, o que lhes permite manter vantagem competitiva mesmo frente à entrada de novos concorrentes (Lima, 2025).

A fidelização da clientela foi identificada como resultado de um conjunto de fatores, incluindo atendimento personalizado, participação em iniciativas comunitárias e consistência na entrega de qualidade, elementos que, combinados, geram um vínculo duradouro que protege a empresa de oscilações bruscas na demanda (Gomes, 2022).

A presença de líderes com forte capacidade de comunicação e inspiração mostrou impacto positivo direto na resiliência organizacional, pois esses empreendedores conseguem mobilizar suas equipes, alinhar objetivos e manter o engajamento mesmo em situações de alta pressão, favorecendo a coesão interna e a produtividade (Guerra *et al.*, 2021).

A cooperação entre empresas locais, em vez da competição predatória, emergiu como estratégia de resiliência coletiva, com compartilhamento de recursos, troca de informações e iniciativas conjuntas de marketing, criando uma rede de proteção mútua que aumenta as chances de sobrevivência de todos os envolvidos (Seltzer *et al.*, 2021).

O estudo demonstrou que a aprendizagem contínua, por meio de capacitação formal e informal, amplia a capacidade de resposta a problemas e contribui para a incorporação de práticas mais eficientes, além de manter o negócio atualizado com as exigências do mercado e as tendências de consumo (Krüger *et al.*, 2025).

Empresas que conseguiram alinhar sustentabilidade econômica e impacto social positivo apresentaram maior aceitação comunitária, fortalecendo a reputação e garantindo apoio mais amplo em momentos críticos, o que reforça que a responsabilidade social corporativa é também um fator de resiliência (Pastorelli Junior, 2018).

Contudo, os resultados confirmam que a resiliência empreendedora em mercados de pequenas cidades é um fenômeno multidimensional, que combina aspectos individuais, organizacionais e comunitários, e que seu fortalecimento depende de estratégias integradas que vão desde a gestão eficiente até o engajamento social e a capacidade de inovação contínua (Lima, 2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada permitiu compreender que a resiliência empreendedora em mercados de pequenas cidades é resultado da interação de múltiplos fatores que abrangem desde competências individuais do empreendedor até a forma como a empresa se insere e se relaciona com a comunidade. A capacidade de adaptação, a inovação constante e a proximidade com o cliente foram identificadas como pilares essenciais para a sustentabilidade e a longevidade dos negócios.

Ficou evidente que o contexto das pequenas cidades, embora apresente restrições estruturais e econômicas, também oferece oportunidades singulares para empreendedores que sabem aproveitar a proximidade social e a reputação local como vantagens competitivas. A personalização do atendimento, a participação em iniciativas comunitárias e a construção de redes de confiança são elementos que fortalecem a permanência e a relevância da empresa no mercado.

O estudo também revelou que a gestão estratégica é indispensável para que a resiliência se traduza em resultados concretos. Planejamento financeiro, diversificação de atividades, antecipação de tendências e controle de custos são práticas que contribuem para reduzir a vulnerabilidade a crises e criar condições para o crescimento sustentável, mesmo em ambientes instáveis.

Outro fator fundamental para a longevidade é a capacidade de inovar de forma compatível com a realidade local. Isso envolve desenvolver soluções criativas com recursos limitados, utilizar tecnologias acessíveis e incorporar práticas que gerem valor para o cliente e, ao mesmo tempo, reforcem a identidade do negócio, preservando seus atributos distintivos.

A cooperação entre empreendedores mostrou-se uma estratégia eficaz para enfrentar questões comuns, fortalecendo o ecossistema empresarial local. Ações conjuntas de marketing, eventos



colaborativos e compartilhamento de recursos aumentam a competitividade coletiva e criam um ambiente mais favorável para a permanência de todos no mercado.

Também foi possível identificar que o alinhamento entre sustentabilidade econômica e responsabilidade social amplia a aceitação e o apoio da comunidade, criando um círculo virtuoso em que a empresa contribui para o desenvolvimento local e, em contrapartida, recebe reconhecimento e lealdade por parte dos consumidores.

A formação contínua do empreendedor e de sua equipe se mostrou indispensável para acompanhar as mudanças do mercado e implementar melhorias. O investimento em capacitação amplia as competências técnicas e gerenciais, eleva a capacidade de resposta a questões emblemáticas e mantém a empresa alinhada com as tendências contemporâneas.

De forma sintética, a resiliência empreendedora em mercados de pequenas cidades demanda visão estratégica, flexibilidade operacional, compromisso com a comunidade e disposição para aprender e inovar continuamente. Negócios que conseguem integrar esses elementos constroem uma base sólida para sua longevidade, tornando-se sobreviventes e protagonistas no desenvolvimento socioeconômico local.



REFERÊNCIAS

- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, C. C. Inovação tecnológica e estratégias de resiliência em micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios*, v. 11, n. 1, p. 45-62, 2022.
- GUERRA, J. A. et al. Resiliência empreendedora em PMEs da Amazônia Legal. In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD*, 2021, Online. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2021.
- KRÜGER, L. M. et al. Resiliência organizacional e desempenho de pequenas empresas: estudo em cidades do interior. *Revista Brasileira de Estratégia*, v. 14, n. 2, p. 101-120, 2025.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LIMA, R. F. Estratégias de diversificação e sustentabilidade em empreendimentos de pequeno porte. *Caderno de Administração*, v. 33, n. 1, p. 78-94, 2025.
- PASTORELLI JUNIOR, L. A importância do capital social para a longevidade de negócios em pequenas cidades. *Revista de Administração e Inovação*, v. 15, n. 3, p. 156-170, 2018.
- SELTZER, J. et al. Redes de cooperação e resiliência empresarial em contextos de vulnerabilidade. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 512-530, 2021.