

El Emprendedor “Normal” o Planificado: Desafíos, Resiliencia e Innovación en el Desarrollo Económico Local

The “Normal” or Planned Entrepreneur: Challenges, Resilience, and Innovation in Local Economic Development
Empreendedor “Normal” ou Planejado: Desafios, Resiliência e Inovação no Desenvolvimento Econômico Local

Cassia Alves Rocha¹

cassia.rocha01@fatec.sp.gov.br

Cristian Robert da Silva Santos¹

christian.santos@fatec.sp.gov.br

Quércia Santos da Silva¹

quercia.silva@fatec.sp.gov.br

Queren de Carvalho Varelo¹

queren.varelo@fatec.sp.gov.br

Ali Antonio Abrão Junior¹

ali.abrao@fatec.sp.gov.br

1 – FATEC – Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba

Resumen:

Este estudio analiza el papel del emprendedor “normal” o planificado en el desarrollo económico local, enfocándose en los desafíos que enfrenta, sus estrategias de resiliencia y el uso de la innovación. Se justifica el enfoque en este perfil por su capacidad para generar impacto económico positivo a pesar de limitaciones estructurales como la falta de recursos, capacitación y acceso al crédito. El objetivo principal fue analizar cómo estos emprendedores superan las crisis y mantienen sus negocios mediante la planificación estratégica, el liderazgo adaptativo y soluciones innovadoras. Se utilizó una metodología cualitativa, basada en revisión bibliográfica y una entrevista semiestructurada con un pequeño empresario. Los resultados revelan que la resiliencia, el apoyo de redes sociales y el uso de tecnologías digitales son factores clave para la sostenibilidad de los pequeños negocios. Se concluye que el emprendimiento planificado, aunque todavía minoritario, representa un modelo eficiente y necesario para fortalecer las economías locales.

Palabras clave: Emprendimiento planificado; Resiliencia; Innovación; Pequeños negocios; Desarrollo local.

Abstract:

This study examines the role of the “normal” or planned entrepreneur in local economic development, focusing on the challenges they face, their resilience strategies, and their use of innovation. This profile is justified by its ability to generate a positive economic impact despite structural limitations such as lack of resources, training, and access to credit. The main objective was to analyze how these entrepreneurs overcome crises and sustain their businesses through strategic planning, adaptive leadership, and innovative solutions. A qualitative methodology

Recebido

Received

Recibido

19 mai. 2025

May. 19, 2025

19 may. 2025

Aceito

Accepted

Aceptado

24 ago. 2025

Aug. 24, 2025

24 ago. 2025

Publicado

Published

Publicado

01 out. 2025

Oct. 01, 2025

01 oct. 2025

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN

2965-3339

DOI

10.5281/zenodo.20146191

São Paulo

v. 4 | n. 1

v. 4 | i. 1

e41344

Outubro/Dezembro

October/December

Octubre/Diciembre

2025



was adopted, based on a literature review and a semi-structured interview with a small business owner. The results show that resilience, support networks, and the use of digital technologies are crucial for the sustainability of small businesses. It is concluded that, although still a minority, planned entrepreneurship represents an efficient and necessary model for strengthening local economies.

Keywords: *Planned entrepreneurship; Resilience; Innovation; Small business; Local development.*

Resumo:

Este trabalho investiga o papel do empreendedor “normal” ou planejado no desenvolvimento econômico local, com foco em seus desafios, estratégias de resiliência e uso da inovação. A escolha desse perfil justifica-se por sua capacidade de gerar impacto econômico positivo mesmo diante de limitações estruturais, como a falta de recursos, capacitação e acesso ao crédito. O objetivo principal foi analisar como esses empreendedores enfrentam crises e mantêm seus negócios por meio de planejamento estratégico, liderança adaptativa e soluções inovadoras. A metodologia adotada foi qualitativa, fundamentada em revisão bibliográfica e entrevista semiestruturada com um pequeno empreendedor. Os resultados indicam que a resiliência, o apoio em redes sociais e o uso de tecnologias digitais são fatores cruciais para a sustentabilidade dos pequenos negócios. Conclui-se que o empreendedorismo planejado, embora ainda minoritário, representa um modelo eficiente e necessário para o fortalecimento das economias locais.

Palavras-chave: Empreendedorismo planejado; Resiliência; Inovação; Pequenos negócios; Desenvolvimento local.

1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento es una fuerza impulsora clave para el desarrollo económico y social, especialmente cuando está impulsado por individuos que, incluso sin gran visibilidad, enfrentan desafíos intensos y persisten en la búsqueda de sus objetivos. Entre estos perfiles, destaca el llamado emprendedor "normal" o planificado, aquel que, lejos de estar guiado solo por impulsos o circunstancias, se guía por objetivos, estrategias y planificación. Este perfil, aunque común en la teoría del emprendimiento, sigue representando una minoría entre los pequeños emprendedores en Brasil.

La elección de estudiar este tipo de emprendedor se justifica por su relevancia para la economía local: son ellos quienes, incluso ante la escasez de recursos, las crisis económicas y los obstáculos burocráticos, mantienen activas las empresas, generando empleo, promoviendo la innovación y contribuyendo directamente a la sostenibilidad económica de sus comunidades. La resiliencia y la innovación son dos pilares centrales en este proceso: aprender de los errores, persistir ante las dificultades y adoptar la tecnología como aliada son estrategias recurrentes entre estos emprendedores.

Dado este escenario, el problema que guía esta investigación es: ¿Cómo utilizan los pequeños emprendedores de perfil "normal" o planificado la planificación estratégica, la innovación y el apoyo familiar para afrontar crisis y mantener la sostenibilidad de sus negocios?

El objetivo general de este trabajo es analizar el papel del emprendedor "normal" en el desarrollo económico local, teniendo en cuenta los retos que se enfrentan y las estrategias de resiliencia e innovación adoptadas. Como objetivos específicos, se busca: i) Comprender la trayectoria histórica y los impactos económicos de los emprendedores planificados en el mercado local; ii) Investigar los estilos de liderazgo más comunes entre este perfil emprendedor y su influencia en el rendimiento empresarial; iii) Identificar cómo se incorpora la innovación en las prácticas diarias de las pequeñas empresas y qué oportunidades y desafíos se enfrentan en este proceso.

La metodología adoptada fue cualitativa, basada en una revisión bibliográfica de obras especializadas y artículos académicos disponibles en bases de datos digitales y en la biblioteca de la institución educativa. Complementando el análisis teórico, se realizó una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas a un pequeño emprendedor, con el fin de comprender, desde una perspectiva práctica, los factores que favorecen la resiliencia y el uso de la innovación en contextos reales.

2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

El emprendimiento, a lo largo de la historia, ha demostrado ser uno de los pilares del desarrollo económico y social de las sociedades. Desde la Antigüedad, ha habido comerciantes que, incluso sin la nomenclatura moderna de emprendedor, asumían riesgos e invertían en nuevos negocios. En la Edad Media, a pesar de una economía predominantemente agraria, la aparición de las ciudades y la

intensificación del comercio permitieron el crecimiento de corporaciones que organizaron y fortalecieron la actividad comercial.

Durante el Renacimiento, el espíritu emprendedor se intensificó con el florecimiento de las artes, la ciencia y el comercio. Surgieron nuevos comerciantes, impulsados por iniciativas individuales, que impulsaron el desarrollo económico de la época. Sin embargo, fue con la Revolución Industrial, en el siglo XVIII, cuando el emprendimiento adquirió una nueva proporción: la industrialización requirió grandes inversiones en fábricas y nuevas tecnologías, dando lugar a emprendedores y artesanos innovadores que comenzaron a actuar de manera más estructurada y con mayor impacto económico.

El concepto moderno de emprendimiento se ha consolidado a lo largo de los siglos, siendo estudiado por varios autores. Según Dornelas (2018), el emprendedor es quien asume riesgos y busca oportunidades, como se observa históricamente entre comerciantes, agricultores, artesanos y otros propietarios individuales. Oliveira (2019) señala que el término emprendimiento ganó fuerza a partir del siglo XVII, con el avance de la industrialización, especialmente durante la Primera Revolución Industrial en Gran Bretaña.

En el siglo XX, el emprendimiento se expandió, estando cada vez más relacionado con la innovación, la tecnología y la creación de nuevos mercados. Con la llegada de internet y las tecnologías digitales, surgió el emprendimiento digital, especialmente a principios del siglo XXI, con énfasis en las *startups*, que introdujeron modelos de negocio disruptivos y altamente escalables, contribuyendo significativamente al crecimiento económico.

Más recientemente, el emprendimiento se ha asociado con atributos como la resiliencia, la creatividad, la innovación y la planificación estratégica, y se considera accesible para cualquier persona que desee transformar ideas en soluciones para el mercado. En este contexto, destaca el perfil del emprendedor "normal" o planificado, el foco de este trabajo. Este tipo de emprendedor actúa basándose en una planificación sólida, objetivos definidos y una visión estratégica, incluso ante la adversidad, contribuyendo de manera relevante a la economía local y a la creación de empleo.

Según Dornelas (2018), el fortalecimiento del emprendimiento global se produjo especialmente a partir de los años 90, impulsado por programas de incubación de empresas e incentivos gubernamentales para la innovación. Estas iniciativas consolidaron el emprendimiento como política pública e instrumento de desarrollo local.

2.1 Impacto del Emprendimiento

El emprendimiento desempeña un papel esencial en la economía, especialmente a nivel local, ya que contribuye a la creación de servicios, la creación de empleo y la innovación. Incluso en tiempos de crisis, el emprendedor con un perfil planificado tiende a demostrar resiliencia, buscando alternativas creativas y estrategias para la continuidad de su negocio.

Chiavenato (2005) afirma que el buen emprendedor es quien puede identificar

oportunidades incluso en contextos adversos, asegurando la sostenibilidad y el éxito de la empresa. En este sentido, el emprendimiento, cuando se basa en prácticas estructuradas, tiene un mayor potencial para resistir inestabilidades económicas y fomentar el desarrollo de las comunidades en las que se inserta.

Con las transformaciones en el sistema económico, especialmente después del siglo XX, los emprendedores comenzaron a diferenciarse de los proveedores de capital (capitalistas), ganando protagonismo por su capacidad para movilizar recursos, innovar y liderar cambios en el mercado (Oliveira, 2019). Así, el emprendimiento, especialmente en su aspecto planificado, es un agente fundamental en la construcción de economías más sostenibles y resilientes.

2.2 Emprendedor “normal” o planificado

El emprendedor "normal" o planificado es aquel que lleva a cabo su negocio basándose en la planificación estratégica, la visión a largo plazo y objetivos bien definidos, buscando constantemente minimizar riesgos y tomar decisiones fundamentadas. A diferencia de los perfiles que se llevan a cabo por impulso, necesidad o herencia, este tipo de emprendedor actúa de manera estructurada, analítica y consciente, tomando el control de los procesos y adoptando posturas racionales ante las incertidumbres del mercado.

Considerado por varios académicos como el perfil más completo entre los tipos de emprendedores (Dornelas, 2015; Santos & García, 2018), el emprendedor planificado se destaca por su capacidad para combinar racionalidad, innovación y liderazgo adaptativo en la construcción de negocios sostenibles. Este enfoque no solo favorece la continuidad de la empresa, sino que también destaca su papel como agente del desarrollo económico local, generando empleo, moviendo la economía regional e introduciendo soluciones innovadoras, incluso en contextos de crisis.

Según Dornelas (2007, *apud* Abrão Junior *et al.*, 2025), el emprendimiento puede clasificarse en ocho perfiles principales, entre los que nacen emprendedores, aquellos que aprenden a través de la práctica, seriales, corporativos, sociales, de necesidad, herederos y el llamado emprendedor "normal" o planificado. Cada grupo tiene rasgos distintos, y el último representa el perfil más completo, el que actúa basándose en la planificación, objetivos claros y visión de futuro.

Además de esta tipología, el emprendimiento, ya sea en forma individual o corporativa, está estrechamente vinculado a la innovación. Para los emprendedores autónomos, innovar es una forma de transformar la realidad y alcanzar sus objetivos, mientras que, en el entorno organizacional, la innovación es la fuerza motriz para el compromiso, la apreciación interna y el crecimiento profesional. Así, la innovación se consolida como un elemento central en los estudios sobre el comportamiento emprendedor, siendo tanto causa como consecuencia de las acciones emprendedoras.

Según Santos y García (2018), el octavo tipo de emprendedor es el llamado emprendedor "normal" o planificado, caracterizado por su postura estratégica, orientada a minimizar riesgos, establecer objetivos y visionar claramente el

futuro. Este perfil destaca por llevar a cabo una planificación cuidadosa y considerar cada paso del negocio con responsabilidad.

Aún según los autores, varias teorías apuntan a la planificación como una de las prácticas más relevantes para el éxito empresarial, ya que aumenta las probabilidades de obtener buenos resultados y lleva a más emprendedores a adoptar este enfoque. Aunque se considera el más completo entre los perfiles emprendedores, ya que representa el ideal esperado en este campo, el emprendedor "normal" sigue siendo una minoría en las estadísticas, lo que muestra que muchos emprendedores no siguen este modelo estructurado.

El emprendedor considerado planificado, o "normal", entiende que lograr el éxito en su trayectoria requiere una planificación exhaustiva, capaz de reducir los riesgos asociados al futuro del negocio. Este perfil emprendedor tiene una visión estratégica, es capaz de definir objetivos claros y actúa con enfoque en el futuro, organizando cada etapa y decisión de forma estructurada. Según Dornelas (2015), este sería el tipo de emprendedor más completo.

Praxedes (2016) refuerza esta caracterización al afirmar que el emprendedor "normal" se preocupa por minimizar riesgos y actúa con cautela en cada etapa del negocio, priorizando siempre las decisiones que garanticen mayor seguridad y estabilidad. De este modo, demuestra una fuerte orientación hacia objetivos, realizando sus acciones con un enfoque en resultados bien definidos. Así, entre los distintos tipos de emprendedores, este destaca por reunir elementos como la planificación, la visión estratégica y el compromiso con el éxito de la empresa.

En este contexto, es importante destacar que el perfil del emprendedor planificado está estrechamente ligado a la forma en que ejerce su liderazgo dentro del negocio. La acción estratégica y la atención al detalle requieren que este emprendedor adopte estilos de liderazgo acordes con las demandas de la empresa, el equipo y el mercado. Por tanto, comprender los tipos de liderazgo más adoptados por este perfil es esencial para comprender su capacidad de adaptación y gestión eficiente.

Según Rodrigues (2009), actualmente hay una diversidad de estilos de liderazgo en uso, como modelos autocráticos, democráticos, liberales (laissez-faire), carismáticos, situacionales y participativos. Cada estilo tiene ventajas y limitaciones, siendo más o menos efectivo según el contexto organizativo. Elegir el estilo de liderazgo adecuado depende de la madurez del equipo, la naturaleza de las tareas y los objetivos estratégicos del negocio.

El emprendedor "normal", al gestionar su negocio de forma tradicional, tiende a ejercer un liderazgo que combina elementos de estos diferentes estilos. Al actuar basándose en la planificación y centrándose en los resultados, puede alternar entre posturas más directivas como el líder autocrático, en situaciones de crisis o decisiones críticas, y enfoques más colaborativos, como el líder democrático o participativo, en contextos que requieren la participación del equipo. También puede adoptar un estilo transformacional, inspirando el cambio, promoviendo la innovación y motivando a los empleados basándose en una visión clara del futuro. El estilo laissez-faire, aunque menos común en este perfil, puede surgir en situaciones donde existe gran confianza en el equipo y autonomía operativa.

Esta flexibilidad en el liderazgo, asociada a la capacidad de planificar e innovar, refuerza el papel estratégico del emprendedor "normal" como agente del desarrollo económico local. Al equilibrar una gestión eficiente, una visión a largo plazo y una toma de decisiones informada, contribuye no solo al éxito de su propio negocio, sino también a la generación de empleo y al fortalecimiento de las economías regionales.

2.3 Resiliencia: enfoques conceptuales en el emprendimiento

La resiliencia se entiende como la capacidad de adaptarse y transformarse ante nuevos desafíos, siendo esencial para la innovación. Este concepto implica la capacidad de absorber impactos adversos, comprender las realidades actuales y, al mismo tiempo, planificar y ejecutar acciones adaptativas necesarias para la supervivencia a largo plazo (Korber & McNaughton, 2017).

Tradicionalmente, la resiliencia se aplica en diversas disciplinas, como la ingeniería, la ecología, la psicología, la sociología, la gestión de desastres y la administración de empresas, y se explora con particularidades en cada campo (Linnenluecke, 2017). La literatura busca aclarar las relaciones entre resiliencia, adaptabilidad y vulnerabilidad, aunque persisten ambigüedades sobre sus definiciones y interrelaciones (Bullough *et al.*, 2014).

En el contexto del emprendimiento, la resiliencia se destaca por la asociación del concepto con cualidades como la preparación, la tenacidad y la persistencia, elementos que diferencian el éxito de los emprendedores resilientes de otros (Ayala & Manzano, 2014). Además, la resiliencia es considerada clave para fomentar la capacidad de las empresas para adaptarse e innovar, una prerrogativa para la sostenibilidad a largo plazo (Biggs *et al.*, 2012). Esta capacidad de adaptación suele estar vinculada a la resiliencia individual de los emprendedores, que son capaces de afrontar y superar adversidades significativas, lo que resulta en una recuperación más ágil y eficaz (Bullough; Renko y Myatt, 2014).

Las discusiones académicas recientes también han abordado la resiliencia como un fenómeno complejo y no lineal, dependiente de una confluencia de factores variados e impredecibles (Condorelli; Guimarães y Azevedo, 2010). Surge de la interacción del individuo con su entorno y está influenciada por experiencias personales y un apoyo emocional significativo, aspectos que contribuyen a la formación de una capacidad resiliente a lo largo de la vida (Settembre Blundo *et al.*, 2021).

3. MÉTODO

Este estudio adoptó un enfoque cualitativo, centrado en una comprensión profunda del perfil del emprendedor "normal" o planificado, sus estrategias para afrontar crisis y su papel en el desarrollo económico local. La elección de este enfoque se justifica por la naturaleza del fenómeno investigado, que implica aspectos subjetivos, como la toma de decisiones, la percepción del riesgo, el

liderazgo y la innovación, elementos que requieren interpretación contextualizada y análisis descriptivo.

La investigación se basó principalmente en fuentes secundarias, mediante una revisión sistemática de la literatura, que incluía trabajos académicos, artículos científicos, informes técnicos y publicaciones especializadas disponibles en plataformas digitales y en la biblioteca de la institución educativa. El marco teórico abarca temas como el emprendimiento planificado, la innovación, la resiliencia empresarial y los estilos de liderazgo, con énfasis en los retos que enfrentan las pequeñas empresas en Brasil.

Complementando el análisis teórico, se realizó una entrevista semiestructurada con un pequeño emprendedor, seleccionado en función de criterios de rendimiento en el mercado local y experiencia en la gestión de su propio negocio. La entrevista buscó capturar, a través de preguntas abiertas, la percepción del emprendedor respecto a los principales obstáculos a los que se enfrenta, las estrategias de innovación adoptadas, las fuentes de apoyo utilizadas y el papel de la planificación en su trayectoria. Esta etapa tenía como objetivo acercar los conceptos estudiados a la realidad práctica, enriqueciendo el análisis con elementos empíricos.

Por tanto, el método cualitativo permitió no solo identificar patrones en las prácticas de estos emprendedores, sino también comprender cómo factores como la resiliencia, el liderazgo adaptativo y el uso de la innovación contribuyen a la permanencia y el éxito de las pequeñas empresas, incluso en contextos adversos. De este modo, la metodología utilizada refuerza el compromiso de este trabajo con un análisis crítico e interpretativo alineado con la realidad de los emprendedores brasileños.

3.1 Proceso de construcción y recogida de datos

La construcción del marco teórico y la recopilación de datos de esta investigación se produjeron a través de una investigación basada en fuentes secundarias, priorizando la revisión sistemática de la literatura. La encuesta incluyó libros, artículos científicos, tesis, informes institucionales y estudios de caso disponibles en bases de datos digitales académicas, así como en la colección de la biblioteca de la institución educativa. El objetivo era identificar y analizar los factores que influyen en la sostenibilidad de las pequeñas empresas, centrándose en los perfiles de los emprendedores planificados y en las estrategias utilizadas para afrontar escenarios de crisis.

Para garantizar la coherencia, relevancia y actualidad de los datos recogidos, se seleccionaron fuentes que abordan los siguientes ejes temáticos centrales: a) Evolución histórica y conceptual del emprendimiento; b) Características del emprendedor "normal" o planificado; c) Estilos de liderazgo adoptados por pequeños emprendedores; d) Innovación y digitalización en pequeñas empresas; e) Resiliencia empresarial en contextos adversos.

La recopilación y el análisis de la información se realizaban de forma integrada y continua, permitiendo que la interpretación crítica y la síntesis teórica se

realizaran progresivamente, a medida que se incorporaban nuevas fuentes relevantes.

Esta etapa metodológica contribuyó a consolidar la base teórica de la investigación, permitiendo analizar las prácticas del emprendedor previsto a la luz de pruebas concretas y ejemplos prácticos.

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

El análisis de los datos reveló resultados significativos relacionados con las estrategias de resiliencia, el papel de la innovación y las dificultades que enfrentan los pequeños emprendedores, especialmente aquellos con perfil planificado.

Como señala Dornelas (2016), los emprendedores exitosos son aquellos que logran transformar obstáculos en oportunidades, demostrando creatividad y la capacidad de reinventarse como diferenciales competitivos.

Entre los resultados positivos, destaca la identificación de estrategias de resiliencia como un elemento esencial para mantener el negocio en tiempos de crisis. Los casos analizados mostraron que los emprendedores planificados demuestran capacidad para adaptarse, aprender de los errores y buscar constantemente soluciones creativas para superar obstáculos económicos y de mercado.

Otro hallazgo importante fue la relación entre innovación y éxito. La innovación, especialmente la innovación basada en la tecnología se percibía como uno de los principales motores del crecimiento sostenible de las pequeñas empresas. El uso de herramientas digitales, por ejemplo, ha permitido la expansión en nuevos mercados y una mayor eficiencia operativa, además de proporcionar más competitividad en contextos desafiantes.

También se observó el valor de las redes de apoyo, tanto personal (como familiares y amigos) como profesional (como asociaciones comerciales, cooperativas y grupos de emprendedores). Estas redes actúan como apoyo emocional, técnico y estratégico, ayudando a los emprendedores a afrontar momentos de incertidumbre con mayor seguridad y capacidad de acción.

Por otro lado, los resultados negativos apuntan a desafíos estructurales que limitan el rendimiento de estos emprendedores. El primer de ellos es la falta de acceso a la financiación. Muchos pequeños empresarios se enfrentan a serias dificultades financieras, lo que limita su capacidad para invertir en innovación y modernización. En contextos de crisis económica, este problema se intensifica, especialmente debido a la burocracia y al acceso limitado al crédito.

Estos resultados refuerzan la importancia de políticas públicas destinadas a fortalecer el emprendimiento planificado, con un enfoque en la educación emprendedora, el fácil acceso al crédito y el fomento de la innovación, como forma de garantizar la sostenibilidad y el impacto positivo de las pequeñas empresas en la economía local.

4.1 Análisis de la entrevista con un emprendedor planificado

Como parte de la investigación cualitativa de este estudio, se realizó una entrevista semiestructurada con el Sr. Hugo Pereira, empresario del sector restaurador durante más de 18 años. Con 37 años, casado y padre de dos hijos, Hugo compartió su trayectoria emprendedora centrándose en las motivaciones iniciales, los retos enfrentados y las estrategias de resiliencia e innovación aplicadas a lo largo de su carrera. La decisión de entrevistarle se basó en su rendimiento representativo del perfil de un emprendedor "normal" o planificado, es decir, alguien que construye su negocio basándose en objetivos claros, decisiones estratégicas y una visión a largo plazo.

La entrevista abordó temas como: las razones del emprendimiento, la elección del sector, el momento de operación, las ventajas y desventajas del negocio, los momentos de crisis, las características personales, el apoyo familiar, el tipo de empresa y las expectativas de futuro. Las respuestas muestran una trayectoria marcada por el realismo y el optimismo, fuertemente guiada por la planificación y la superación de los desafíos diarios.

Según Hugo, su motivación para convertirse en emprendedor surgió en la infancia, impulsada por la idea de que negocios como panaderías o farmacias serían financieramente prometedores. Sin embargo, su inserción en el sector de restaurantes ocurrió de forma inesperada, a los 18 años, cuando participó en un proceso de selección para trabajar en una industria y acabó siendo contratado para un restaurante, donde se identificó con el ambiente y desarrolló una pasión por esta área.

A lo largo de los años, Hugo ha ascendido puestos dentro de la empresa, comenzando como lavaplatos y llegando a ser socio operativo. Su trayectoria refleja un aprendizaje práctico y continuo, una característica típica del emprendedor planificado, que valora el dominio técnico del negocio, la mejora constante y la gestión estratégica; al informar que ha ascendido desde funciones operativas hasta la sociedad empresarial, Hugo demuestra características de liderazgo transformacional, tal como lo define Chiavenato (2005), quien asocia este estilo con la capacidad de inspirar y motivar a los equipos mediante el ejemplo y la visión estratégica.

Esta vocación, como argumenta Dornelas (2014), es el punto de partida para el desarrollo de un negocio exitoso, ya que los emprendedores con propósitos claros tienden a actuar con mayor determinación, asumiendo riesgos de manera más calculada y consciente.

Entre las ventajas reportadas, destacan la libertad de gestión, el desarrollo personal y profesional y la conexión con el público. Por otro lado, las desventajas incluyen la sobrecarga de responsabilidades, la obligación de trabajar en horarios poco convencionales, como días festivos y fines de semana, y la dificultad para encontrar mano de obra cualificada, un problema recurrente entre los pequeños empresarios brasileños.

Durante momentos críticos, como la pandemia de COVID-19, Hugo admitió haber considerado dejarlo. Sin embargo, enfatizó el papel fundamental de la resiliencia

y el apoyo familiar para la continuidad del negocio. Para él, el apoyo emocional de la familia es indispensable, siendo la base del apoyo emocional y estratégico de la empresa. Él dice: "Antes de cualquier sociedad empresarial, es necesario tener la sociedad familiar. Sin ella, el desgaste es inevitable." (elaboración propia, 2025)¹

Actualmente, Hugo considera su empresa como grande, con una operación híbrida (presencial y digital) que atiende a más de 30.000 clientes al mes. Según él, la tecnología era un aliado para ampliar la clientela y hacer el negocio más competitivo, demostrando su capacidad para innovar y adaptarse a las transformaciones del mercado.

Desde el punto de vista de la innovación, la adopción de herramientas digitales para ampliar su funcionamiento durante y después de la pandemia puede estar directamente relacionada con lo que Dornelas (2017) describe como el comportamiento proactivo de emprendedores innovadores, que buscan constantemente adaptar sus modelos de negocio a las demandas del mercado. Esta conducta también revela una aplicación práctica de la flexibilidad gerencial como factor de resiliencia, un concepto abordado por Settembre Blundo *et al.* (2021).

Cuando le preguntaron cómo se define, señaló la palabra "intrépido", un término que también usaba su esposa. En su opinión, el emprendimiento requiere coraje, persistencia y responsabilidad. En una parte impactante de la entrevista, recuerda una pregunta que le hizo un presidente de empresa durante el proceso de selección para la sociedad: *‘¿Qué te gustaría que escribieran en tu lápida?’* — a lo que él respondió: *‘Aquí yace un brasileño que, con su trabajo, dio una vida digna a su familia.’* Esta respuesta resume su filosofía de vida y su motivación: el bienestar de su familia como fuerza motriz de su trayectoria emprendedora.

El valor atribuido a la “sociedad familiar” como base del emprendimiento se refiere al papel del capital social en el emprendimiento, un elemento destacado por Rodrigues (2009), quien señala el apoyo emocional y relacional como uno de los pilares para la estabilidad y continuidad de las pequeñas empresas en contextos adversos.

Los informes del entrevistado refuerzan que, en un entorno que fomenta el emprendimiento, la vocación emprendedora es un elemento fundamental para abrir nuevos negocios. Así, las personas con vocación emprendedora son proactivas e identifican nuevas oportunidades de negocio para satisfacer las necesidades del mercado y llevar a cabo actividades comerciales (Dornelas, 2016).

La entrevista con el emprendedor refuerza los hallazgos teóricos de este estudio al ilustrar, en la práctica, las características del emprendedor previsto. Su trayectoria pone de manifiesto la importancia de la planificación estratégica, el liderazgo adaptativo, la innovación continua y, sobre todo, la resiliencia como pilares para el mantenimiento y crecimiento de las pequeñas empresas en contextos desafiantes.

¹ Cita extraída de la entrevista que los autores mantuvieron con el Sr. Hugo Pereira.

5. CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este trabajo fue analizar el papel del emprendedor "normal" o planificado en el desarrollo económico local, destacando los desafíos que enfrenta este perfil y las estrategias de resiliencia e innovación adoptadas. Los resultados de la investigación confirman los objetivos inicialmente propuestos, demostrando que, incluso ante limitaciones financieras, falta de formación técnica y crisis económicas, estos emprendedores logran mantener sus negocios activos y relevantes mediante la planificación estratégica, la creatividad, el uso consciente de la innovación y el liderazgo adaptativo.

La trayectoria del emprendimiento fue revisitada desde sus orígenes históricos hasta su configuración contemporánea, revelando su persistencia como motor de desarrollo económico y transformación social. En el contexto actual, los emprendedores planificados, a menudo invisibles en los grandes debates económicos, son fundamentales para el equilibrio de las economías locales, especialmente por su capacidad de generar empleo, mover la economía regional y crear soluciones innovadoras incluso en escenarios adversos.

La investigación también destacó que el perfil planificado del emprendedor está asociado no solo con el uso de herramientas de gestión e innovación, sino también con la adopción de diferentes estilos de liderazgo. Los emprendedores exitosos demuestran la capacidad de cambiar entre posturas autocráticas, democráticas, transformadoras o liberales, dependiendo de las demandas específicas del negocio. Esta flexibilidad es una de las claves del éxito y la longevidad de las pequeñas empresas.

Dornelas (2017) señala que el emprendedor contemporáneo debe adoptar una postura visionaria y flexible, utilizando modelos de negocio innovadores que respondan con agilidad a los constantes cambios del mercado.

Otro punto relevante identificado fue el papel de la innovación como estrategia de supervivencia y crecimiento. Las innovaciones tecnológicas, la diferenciación de productos y la adopción de modelos de negocio más ágiles han demostrado ser clave para mantener la competitividad en un mercado en constante cambio. Estas prácticas demuestran cómo la resiliencia, combinada con la innovación, se convierte en una fórmula poderosa para la sostenibilidad de las pequeñas empresas.

Desde un punto de vista académico y práctico, este estudio contribuye al campo del conocimiento al reforzar la relevancia del emprendimiento planificado como fenómeno económico y social, aún poco valorado en la investigación. Al dar visibilidad a este perfil, se amplía la comprensión de cómo diferentes tipos de emprendedores afrontan la inestabilidad económica y promueven cambios reales en sus territorios de operación.

Sin embargo, es importante reconocer algunas limitaciones del estudio. La investigación se basó en una revisión bibliográfica y una única entrevista semiestructurada, que limita la generalización de los resultados. La ausencia de una muestra mayor y de datos cuantitativos limita la extrapolación de

conclusiones a diferentes realidades. A pesar de ello, los hallazgos ofrecen una base coherente para la reflexión futura.

Basándose en los resultados obtenidos, se sugieren direcciones para futuras investigaciones, que podrían profundizar los temas tratados en este trabajo: a) Impacto de la digitalización en las pequeñas empresas: Investigar cómo la transformación digital ha influido en las prácticas de gestión, la innovación y el acceso a los mercados por parte de los pequeños emprendedores; b) Estudios longitudinales sobre resiliencia: Monitorizar el rendimiento de las pequeñas empresas a lo largo del tiempo, analizando cómo superan las dificultades y qué políticas públicas les benefician más; c) Análisis de los estilos de gestión en empresas familiares: Examina cómo los diferentes enfoques de gestión afectan al rendimiento, la sucesión y la longevidad de las pequeñas empresas con estructura familiar.

Se concluye, por tanto, que el emprendedor “normal” o planificado, aunque a menudo actúa en los márgenes de grandes corporaciones, representa un agente transformador de la economía local. Su compromiso con la planificación, la innovación y la superación de desafíos revela un modelo de negocio resiliente alineado con las demandas contemporáneas. Se espera que la investigación continúe este debate, reforzando la valoración y el apoyo a estos emprendedores para construir una economía más inclusiva, sostenible e innovadora.

REFERENCIAS

ABRÃO JUNIOR, A. A., PAULO, M. M. de, SANTOS, F. da S., & AMARAL, W. S. do. **Empreendedorismo Corporativo: Fator Necessário para Inovação da Corporação.** *Advances in Global Innovation & Technology*, 3(3), 2025. e33254. <https://doi.org/10.29327/2384439.3.3-2>

AYALA, J.-C., & MANZANO, G. **The resilience of the entrepreneur.** Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126–135. 2014. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004>

BIGGS, R., SCHLÜTER, M., BIGGS, D., BOHENSKY, E. L., BURNSILVER, S., CUNDILL, G., DAKOS, V., DAW, T. M., EVANS, L. S., KOTSCHY, K., LEITCH, A. M., MEEK, C., QUINLAN, A., RAUDSEPP-HEARNE, C., ROBARDS, M. D., SCHOON, M. L., SCHULTZ, L., & WEST, P. C. **Toward Principles for Enhancing the Resilience of Ecosystem Services.** *Annual Review of Environment and Resources*, 37(Volume 37, 2012), 421–448. 2012. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836>

BULLOUGH, A., RENKO, M., & MYATT, T. **Danger zone entrepreneurs:** The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(3), 473–499. 2014. <https://doi.org/10.1111/etap.12006>

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Elsevier, 2005.

CONDORELLI, A., GUIMARÃES, C. F., & AZEVEDO, C. R. da S. de. **O papel do educador como tutor de resiliência à luz das ideias de Boris Cyrulnik.** Revista Polyphonia, 21(1), Artigo 1. 2010. <https://doi.org/10.5216/rp.v21i1.16275>

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** Transformando ideias em negócios. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo para visionários:** desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 6. ed. – Rio

de Janeiro: Atlas. 2016

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** fazendo acontecer – volume 1. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

KORBER, S., & MCNAUGHTON, R. B. **Resilience and entrepreneurship:** A systematic literature review. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 24(7), 1129–1154. 2017. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>

LINNENLUECKE, M. **Resilience in Business and Management Research:** A Review of Influential Publications and a Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 19, 4– 30. 2017. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

OLIVEIRA, A. A. E. de. **Perfil empreendedor dos alunos do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Norte:** um estudo comparativo entre ingressantes em 2018.1 e concluintes em 2018.1. 2019. 53 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Natal, 2019. Disponível em: Repositório UFRN. Acesso em: 1 mai. 2025.

PRAXEDES, D G. de S. **O perfil do empreendedor no meio empresarial.** 2016. 39 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2016.

SANTOS, E. P. dos; GARCIA, L. M. **O EMPREENDEDORISMO NA MELHOR IDADE:** um estudo de caso na Fundação Educacional São Carlos (FESC). 2018 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia São Paulo Campus São Carlos. Disponível em: http://antigo.scl.ifsp.edu.br/portal/arquivos/publicacoes/2017/20_O_EMPREENDEDORISMO_NA_MELHOR_IDADE_um_estudo_de_caso_na_Funda%C3%A7%C3%A3o_Educacional_S%C3%A3o_Carlos_FESC.pdf Acesso em: 30 abr. 2025.

SETTEMBRE BLUNDO, D., GONZÁLEZ-SÁNCHEZ, R., MEDINA-SALGADO, M.-S., & GARCÍA-MUIÑA, F. **Flexibility and Resilience in Corporate Decision Making:** A New Sustainability-Based Risk Management System in Uncertain Times. Global Journal of Flexible Systems Management, 22. 2021. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00277-7>

RODRIGUES, Brandão. D. Jéssica. **A Prática da Liderança**. São Paulo. 2009.

El contenido expresado en la obra, así como los derechos de autor de las figuras y datos, así como su revisión ortográfica y los estándares ABNT, son responsabilidad exclusiva del autor o autores.

Los autores de la obra declaran que durante la preparación del manuscrito, se utilizó la(s) herramienta(s)/servicio(s) de Inteligencia Artificial (IA) reverso.net para la traducción de textos y el profundo de la literatura internacional, así como para traducir el resumen a abstracto y abstracto. Tras utilizar esta herramienta/servicio, los autores han editado y revisado el contenido según sea necesario y asumen toda la responsabilidad del contenido de la publicación.