

GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA EM ITAMARAJU-BA: PRINCIPAIS PROBLEMAS¹

Débora dos Santos Lima²
Letícia Soares Lacerda³
Emanuel Vieira Pinto⁴

RESUMO: Este estudo tem como tema a gestão de micro e pequenas empresas. Essas empresas desempenham papel fundamental na economia brasileira, especialmente na geração de empregos, mas enfrentam altas taxas de mortalidade precoce. Nesse contexto, a pesquisa busca responder o seguinte problema: quais são os principais problemas enfrentados na gestão de micro e pequenas empresas do comércio varejista em Itamaraju-BA? O objetivo geral foi analisar os principais problemas enfrentados na gestão de micro e pequenas empresas do comércio varejista em Itamaraju-BA. Para atingir esse objetivo, foram definidos três objetivos específicos: contextualizar o papel das micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro, com destaque para o setor varejista de Itamaraju-Ba; identificar os principais problemas enfrentados na gestão dessas empresas; e apresentar alternativas e estratégias que contribuam para a superação dos problemas identificados. A pesquisa adotou uma abordagem exploratória, com base em fontes secundárias, entrevistas e questionários aplicados a empresários locais. Os resultados foram apresentados por meio de uma análise qualitativa e quantitativa, com apoio da pesquisa bibliográfica. Esperava-se que este estudo contribuísse para a compreensão dos principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas e reforçasse a importância da gestão eficiente para a sustentabilidade desses empreendimentos.

7910

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Gestão empresarial. Comércio varejista. Sustentabilidade empresarial. Itamaraju-BA.

I INTRODUÇÃO

O Brasil tem registrado avanços significativos no crescimento do número de micro e pequenas empresas, que desempenham papel fundamental na economia do país, especialmente na geração de empregos. A gestão eficiente surge como um fator crucial para garantir a sobrevivência e o sucesso desses negócios a longo prazo. Assim, o presente estudo teve como tema central a gestão de micro e pequenas empresas.

¹Artigo apresentado à Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Bacharel em Administração, em 2025.

²Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas.

³Professora-Orientadora. Mestre em Educação. Docente na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas.

⁴Professor-Orientador. Mestre em Educação. Docente na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas.

No entanto, apesar dessa expansão, essas empresas enfrentam desafios estruturais e de gestão que comprometem sua longevidade e sustentabilidade no mercado. Partindo dessas premissas, surgiu a seguinte pergunta-problema: quais são os principais problemas enfrentados na gestão de micro e pequenas empresas do comércio varejista de Itamaraju-BA?

Este estudo teve como objetivo geral analisar os principais problemas enfrentados na gestão de micro e pequenas empresas do comércio varejista de Itamaraju-BA. Como objetivos específicos, propôs-se: contextualizar o papel das micro e pequenas empresas no cenário econômico brasileiro, com destaque para o setor varejista de Itamaraju-Ba; identificar os principais problemas enfrentados na gestão dessas empresas; e apresentar alternativas e estratégias que contribuíssem para a superação dos problemas identificados.

Este estudo justificou-se pela relevância do tema para os empreendedores e para a comunidade acadêmica, dada a crescente importância das micro e pequenas empresas no desenvolvimento econômico local e nacional. Além disso, esperava-se que a pesquisa contribuísse para uma maior conscientização sobre a importância de uma gestão eficiente, promovendo o desenvolvimento sustentável dessas empresas.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2025), o Brasil registrou 1,4 milhão de novos pequenos negócios abertos no primeiro trimestre de 2025. No entanto, pesquisas apontam que uma grande parte dessas empresas enfrenta dificuldades para se manter no mercado a longo prazo, especialmente no setor varejista, o que justifica a necessidade de estratégias de gestão mais eficazes.

7911

Para a construção desse trabalho, a metodologia adotada foi pesquisa exploratória, com a utilização de abordagens quantitativas e qualitativas. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, utilizando entrevistas e questionários aplicados a empresários e gestores locais.

A revisão de literatura deste estudo foi organizada em etapas sequenciais: iniciou-se pela contextualização histórica das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) nos âmbitos global e nacional. Em seguida, a análise aprofundou as características estruturais e gerenciais típicas dessas organizações, como a centralização e a informalidade. Por fim, foi detalhado o panorama socioeconômico de Itamaraju-BA e o contexto do comércio varejista, estabelecendo a base teórica para a análise dos problemas e a apresentação de soluções.

Esperava-se que os resultados desta pesquisa contribuíssem para a compreensão dos problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista em Itamaraju-

BA, além de fornecerem recomendações práticas para o aprimoramento da gestão e o desenvolvimento sustentável dessas empresas. O estudo buscou, em particular, oferecer uma análise detalhada dos principais gargalos, como a informalidade e a centralização gerencial, servindo de base para o planejamento de ações da classe empresarial e de políticas públicas de fomento. Dessa forma, reforçou-se a importância da gestão eficiente para aumentar a longevidade e a competitividade desses empreendimentos no cenário local.

2 METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem exploratória, de natureza qualitativa e quantitativa, baseada em pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica envolve o levantamento de materiais já publicados sobre o tema, enquanto a pesquisa documental refere-se à análise de documentos produzidos para diversos fins. A combinação dessas duas abordagens permitiu uma investigação aprofundada do tema, utilizando fontes secundárias para embasar o estudo.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, com consulta a livros, artigos científicos, revistas especializadas e fontes oficiais, como portais governamentais. Para a pesquisa bibliográfica, foram utilizadas ferramentas de busca, como Google Acadêmico e bases de dados acadêmicas, garantindo a obtenção de informações atualizadas.

O estudo foi conduzido no município de Itamaraju, localizado no extremo sul do estado da Bahia, e teve como população-alvo as micro e pequenas empresas do setor de comércio varejista local. A amostra foi definida por amostragem intencional, com a escolha de 3 empresas que atenderam aos seguintes critérios: Tempo de atividade, Porte da empresa, Localização geográfica e Diversidade de ramos.

As empresas selecionadas possuíram pelo menos 2 anos de operação no mercado, para garantir que já tinham enfrentado desafios típicos da gestão, e foram classificadas como microempresas ou pequenas empresas, conforme a Lei Complementar nº 123/2006 (faturamento anual de até R\$ 4,8 milhões). A seleção priorizou a localização em Itamaraju-BA e a inclusão de diferentes setores do comércio varejista (ex: vestuário, alimentos, peças/eletrônicos), de modo que os resultados refletissem e permitissem uma análise comparativa da realidade local.

Para a coleta de dados, foram utilizados dois instrumentos principais: roteiro de entrevista semiestruturada e questionário. A entrevista foi realizada com um profissional da

Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), enquanto os questionários foram aplicados aos responsáveis pelas áreas de gestão e operação dessas empresas.

Após a coleta dos dados, foi realizada a análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), para identificar e interpretar os principais problemas enfrentados na gestão dessas empresas, bem como as alternativas sugeridas pelos gestores. Esta técnica permitiu uma análise qualitativa das respostas, complementada por uma análise quantitativa dos dados obtidos nos questionários.

3 CONTEXTO HISTÓRICO MUNDIAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Esta seção apresenta uma análise da relevância histórica e estratégica das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no cenário internacional. Ao longo das últimas décadas, essas entidades deixaram de ser meramente objeto de teorias de gestão do século XX para se consolidarem como pilares fundamentais da economia global, respondendo por mais da metade do Produto Interno Bruto (PIB) mundial e da força de trabalho empregada.

São destacados marcos relevantes, como o surgimento de teorias de empreendedorismo, a criação de instituições de apoio, como a Small Business Administration (SBA) nos Estados Unidos, e o reconhecimento oficial das MPEs como agentes de desenvolvimento sustentável 7913 por parte da Organização das Nações Unidas (ONU). Tais avanços evidenciam o papel crescente dessas empresas na promoção da inclusão econômica e na redução da pobreza.

Atualmente, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam cerca de 90% dos negócios globais e são responsáveis por mais de 60% dos postos de trabalho. Além disso, contribuem com aproximadamente 50% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, destacando-se como elementos fundamentais na redução da pobreza e no crescimento econômico (Nações Unidas, 2022), evidenciam seu papel central na promoção de economias mais inclusivas e sustentáveis em todo o mundo.

No início do século XX, surgiram teorias de gestão e estudos sobre empreendedorismo que influenciaram diretamente o gerenciamento das MPEs. Segundo Dornelas (2023), “o mundo tem passado por várias transformações em curtos períodos, principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas”, um cenário de rápida inovação que exigiu novas abordagens para a organização e o crescimento dos pequenos negócios.

A valorização das MPEs como agentes econômicos estratégicos ganhou força após a Segunda Guerra Mundial. Lemes (2019) aponta que, em 1947, na Universidade Harvard, nos Estados Unidos, foi criado um curso de empreendedorismo para apoiar militares que precisavam recomeçar em meio à crise. Nesse contexto, a criação da Small Business Administration (SBA), em 1953, representou um avanço significativo, oferecendo suporte financeiro e técnico às pequenas empresas norte-americanas.

O interesse pelo empreendedorismo é um fenômeno global que transcende as iniciativas governamentais, envolvendo diversas organizações e entidades multinacionais em regiões como Europa, Estados Unidos e Ásia. Esse interesse desempenha um papel essencial no desenvolvimento econômico e na geração de empregos em escala mundial, sobretudo por meio dos pequenos negócios (Dornelas, 2023), o que demonstra uma conscientização coletiva sobre o potencial transformador das MPEs para a prosperidade social.

Em 2017, a proclamação do Dia das Micro, Pequenas e Médias Empresas pela Organização das Nações Unidas (ONU), comemorado anualmente em 27 de junho, reforçou a relevância global dessas entidades para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esse reconhecimento institucional, aliado a políticas de apoio e práticas de gestão inovadoras, é crucial para promover o fortalecimento contínuo das MPEs (Nações Unidas Brasil, 2023), sublinhando o papel essencial que desempenham na construção de um futuro mais justo e ecologicamente equilibrado.

Ao longo da história, as micro e pequenas empresas consolidaram-se como pilares do desenvolvimento econômico. Sua resiliência e adaptabilidade em contextos de crise destacam sua relevância contínua para economias mais inclusivas e sustentáveis, reafirmando sua importância no cenário contemporâneo.

4 CONTEXTO HISTÓRICO NACIONAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Esta seção examina a trajetória histórica das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil, enfatizando sua contribuição para a geração de emprego, renda e inovação. A análise contempla os principais marcos institucionais e legais que moldaram o ambiente de atuação dessas empresas no país, destacando sua importância para o desenvolvimento econômico e social.

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel fundamental na economia brasileira, contribuindo significativamente para a geração de emprego, renda e

inovação. Essa relevância reflete sua importância para o desenvolvimento econômico e social do país (GEM, 2023). Para compreender a dinâmica atual da gestão dessas organizações, torna-se essencial contextualizar sua evolução histórica no cenário nacional.

O Brasil tem se destacado globalmente por sua natureza empreendedora, impulsionado, particularmente, pela modernização da gestão, tecnologia e métodos de trabalho a partir da segunda metade da década de 1980 (Lemes, 2019). Embora o texto original de Lemes (2019) não mencione explicitamente as MPEs, é fundamental reconhecer que esse avanço empreendedor brasileiro está intrinsecamente ligado ao papel dessas empresas.

O fomento ao empreendedorismo no Brasil, com especial relevância para as MPEs, consolidou-se a partir da década de 1990. Esse marco temporal é crucial, pois coincidiu com um período de estabilização política e econômica, a busca pelo controle da inflação e a implementação de políticas de modernização e desenvolvimento (Lemes, 2019), criando um ambiente mais previsível e favorável para o surgimento e a expansão de pequenos negócios.

Com a formalização de instituições como o SEBRAE a partir dos anos 1990, o ambiente para as MPEs no Brasil, antes desfavorável pela falta de apoio e informação, tornou-se propício. O SEBRAE, em particular, emergiu como um pilar essencial, oferecendo suporte contínuo para a formalização, consultoria e capacitação dessas empresas (Lemes, 2019; Dornelas, 2023), preenchendo uma lacuna crítica e profissionalizando a gestão dos pequenos negócios em escala nacional.

A partir dos anos 2000, a gestão das MPEs no Brasil foi revolucionada, impulsionada principalmente pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Lei Complementar nº 123/2006). Essa legislação, que instituiu o Simples Nacional, simplificou drasticamente a burocracia e a carga tributária, incentivando a formalização, o crescimento e a profissionalização das MPEs ao criar um ambiente regulatório mais favorável. Vale ressaltar que existem alguns critérios para definição de MPEs no Brasil, tais como faturamento e quantidade de empregados, e no caso de considerar o faturamento, será sobre a receita bruta da empresa.

A trajetória das MPEs brasileiras evidencia a importância de um ambiente regulatório e institucional robusto, são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social do país. O contínuo suporte institucional e legal a essas organizações é, portanto, crucial para que continuem a cumprir seu papel vital na geração de desenvolvimento e inovação.

5 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS E GERENCIAIS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Esta seção aborda as principais características da gestão nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras, evidenciando desafios como a centralização administrativa, a escassez de recursos financeiros, a informalidade dos processos e as limitações estruturais. A análise desses aspectos permite compreender como esses fatores influenciam a eficiência, a competitividade e a sustentabilidade dessas organizações no contexto nacional.

A gestão nas micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras é majoritariamente centralizada. O proprietário ou fundador acumula funções operacionais, financeiras e comerciais. Embora isso agilize decisões, impõe limites à delegação e especialização. A centralização excessiva pode dificultar a adaptação e inovação, além de sobrecarregar o gestor, comprometendo a eficiência (Gomes & Guimarães, 2020). Embora frequente em pequenas empresas, esse modelo de gestão limita o crescimento e a colaboração, tornando difícil a adoção de práticas gerenciais mais estratégicas e sustentáveis a longo prazo.

Outra característica marcante é a limitação de recursos financeiros. Essa escassez restringe a capacidade de MPEs investirem em infraestrutura, tecnologia e capacitação. Muitas enfrentam barreiras para acessar crédito, e as condições costumam ser desfavoráveis (SEBRAE, 2022). A falta de capital impede a adoção de tecnologias avançadas e a expansão da capacidade produtiva, limitando crescimento e competitividade.

Apesar dos avanços na formalização, muitas MPEs ainda operam com práticas de gestão informais. A ausência de processos estruturados, como planejamento estratégico, controle financeiro rigoroso e RH formalizado, compromete a eficiência operacional e a sustentabilidade. A informalidade dificulta a governança corporativa e o aproveitamento de políticas públicas, tornando-as vulneráveis a crises (SEBRAE, 2022). Além disso, a falta de padronização e de registro das atividades impede o acompanhamento de resultados e o aprendizado organizacional, limitando a capacidade de tomada de decisão baseada em dados e dificultando o crescimento sustentável da empresa.

Em termos de estrutura, as MPEs geralmente apresentam organização simples, com poucos níveis hierárquicos e comunicação direta. Essa simplicidade favorece a agilidade nas operações e a resposta às demandas do mercado. No entanto, a falta de especialização e a sobrecarga de funções podem levar a falhas operacionais e restrições em estratégias de longo prazo. A transição para estruturas mais complexas é um desafio (Gomes & Guimarães, 2020).

Superar esse obstáculo exige a adoção gradual de práticas de gestão mais profissionais, com definição clara de responsabilidades e investimento em capacitação, de modo a equilibrar a flexibilidade operacional com a eficiência e a sustentabilidade organizacional.

Em suma, a gestão centralizada, a escassez de recursos, a informalidade e as estruturas organizacionais simples caracterizam a realidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Superar esses desafios é crucial para impulsionar a competitividade e sustentabilidade desses negócios no longo prazo.

6 CONTEXTO HISTÓRICO E PANORAMA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM ITAMARAJU-BA

Nessa seção, apresenta-se o contexto histórico e econômico de Itamaraju, evidenciando o papel das micro e pequenas empresas (MPEs) no desenvolvimento local. Observa-se a transição de uma economia voltada à agropecuária para uma base centrada no comércio e nos serviços, características do Extremo Sul da Bahia. Nesse cenário, as MPEs destacam-se como agentes fundamentais na geração de emprego, renda e dinamismo econômico regional.

O município de Itamaraju, localizado no Extremo Sul da Bahia, consolidou-se como um importante polo comercial regional, com base econômica originalmente voltada à agropecuária e posterior expansão para o setor de serviços e comércio. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2025), a cidade possui cerca de 59,6 mil habitantes, e sua economia é predominantemente terciária. Esse contexto reforça o papel das micro e pequenas empresas como pilares do desenvolvimento econômico local, promovendo geração de empregos e circulação de renda na comunidade.

7917

Do ponto de vista histórico-econômico, a economia de Itamaraju sempre apresentou forte vínculo com a produção agropecuária e com atividades comerciais voltadas ao atendimento da população local e do fluxo intermunicipal no Extremo Sul da Bahia. Conforme o SEBRAE (2021), a dinâmica econômica regional, influenciada por polos urbanos mais desenvolvidos, como Teixeira de Freitas, tem favorecido o surgimento de pequenos empreendimentos nos setores de serviços, comércio alimentar e varejo de bens de consumo. Refletindo a predominância desses segmentos entre as micro e pequenas empresas do território extremo-sul baiano.

O comércio varejista de Itamaraju é marcado pela presença de empreendimentos familiares, gestão centralizada e forte dependência de períodos sazonais, o que exige do empreendedor capacidade de adaptação e criatividade. O SEBRAE (2025) aponta que, no

Extremo Sul baiano, as MPEs têm papel fundamental na economia e necessitam de constante apoio em capacitação e gestão. Nesse sentido, o fortalecimento do perfil empreendedor e a melhoria das práticas de administração são fatores determinantes para o crescimento sustentável dessas empresas.

Nos últimos anos, Itamaraju apresentou avanço expressivo na formalização de pequenos negócios, especialmente no número de Microempreendedores Individuais (MEIs). Dados do portal da Receita Federal (2025) mostram que o município possui 456 empresas optantes pelo Simples Nacional, refletindo um aumento constante no processo de legalização. Esse crescimento demonstra a consolidação da cultura empreendedora e o impacto positivo das políticas de incentivo à formalização.

A Câmara de Dirigentes Lojistas de Itamaraju (CDL) tem papel importante na articulação do comércio local, promovendo campanhas, feiras e parcerias que incentivam o consumo e o fortalecimento dos pequenos negócios. O portal institucional da CDL (2025) apresenta informações sobre as ações realizadas, bem como os serviços de apoio prestados aos lojistas. Essas iniciativas complementam o trabalho do SEBRAE, que atua em conjunto com entidades locais para oferecer consultorias, capacitações e programas de fomento voltados ao desenvolvimento territorial.

7918

A imprensa regional também tem contribuído para dar visibilidade ao empreendedorismo local. Reportagens do portal Itamaraju Notícias (2025) registram ações voltadas à capacitação de empresários e à promoção de eventos como o Festival Gastronômico, que movimenta o comércio e o turismo da cidade. Essas iniciativas fortalecem o relacionamento entre empreendedores e comunidade, criando um ambiente mais integrado e colaborativo.

Entretanto, as MPEs de Itamaraju ainda enfrentam desafios significativos, como limitações em infraestrutura, dificuldades de acesso ao crédito e carência de mão de obra qualificada. A Secretaria do Planejamento da Bahia (SEPLAN, 2025) destaca que esses entraves impactam diretamente a competitividade e a sustentabilidade das empresas locais. Para superar essas barreiras, são necessárias políticas públicas consistentes e o fortalecimento das parcerias entre instituições de apoio, poder público e entidades empresariais, promovendo um ecossistema favorável à inovação e ao desenvolvimento econômico.

Em síntese, a trajetória das micro e pequenas empresas em Itamaraju reflete a realidade de muitos municípios baianos: crescimento gradual, forte ligação com o comércio e serviços, e a presença de instituições que oferecem suporte essencial. A consolidação desse segmento

depende da continuidade das políticas de capacitação, da integração institucional e da valorização da economia local como vetor de desenvolvimento sustentável.

7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos por meio da pesquisa de campo, que combinou uma abordagem quantitativa e qualitativa. A análise é dividida em duas etapas principais: a caracterização das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do comércio varejista de Itamaraju-BA e a análise comparativa entre as percepções das empresas e a visão da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL).

A pesquisa de campo envolveu três (03) MPEs do comércio varejista, sendo um estudo de caso múltiplo, com o objetivo de identificar os problemas de gestão na perspectiva do próprio empreendedor ou de seu representante.

Tabela 1 - Perfil das Empresas e dos Entrevistados - Itamaraju-BA, 2025.

Variável	Empresa A	Empresa B	Empresa C	
Ramo de Atuação	Moto peças e prestação de serviço	Vestuário	Alimentos	
Tempo de Existência	15 anos	7 anos	5 anos	
Funcionários CLT	3	2	8	7919
Cargo do Entrevistado	Proprietário/Sócio	Vendedora	Proprietário/Sócio	
Nível de Escolaridade	Médio	Médio	Médio	
Total de Casos (n)	1	1	1	

Fonte: Própria

A Tabela 1 apresenta o perfil das três Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que compuseram o estudo de caso múltiplo. A amostra demonstrou ser diversificada em termos de segmento, compreendendo uma empresa do ramo de Moto Peças e prestação de serviço (MPE-A), uma de Vestuário (MPE-B) e uma de Alimentos (MPE-C), com quadro de funcionários e tempo de mercado variados, com empresas maduras na região, o que enriquece a análise dos problemas de gestão. Contudo, a totalidade dos entrevistados possuía Nível Médio de escolaridade, um dado relevante que pode sugerir uma limitação na qualificação formal em gestão, um ponto que será posteriormente confrontado com a visão da CDL.

Os resultados do questionário foram organizados por eixos para facilitar a identificação das áreas mais críticas. Cabe ressaltar que, devido à natureza do estudo de caso múltiplo e ao

número limitado de empresas ($N=3$), a interpretação das frequências se dá da seguinte forma: Frequência Absoluta (n) indica a quantidade de empresas que forneceram determinada resposta (o número de casos que se enquadram na categoria). A Frequência Relativa (%) é a representação percentual desse número, sendo que, neste estudo, cada empresa individualmente representa 33,3% da amostra total.

Em relação ao planejamento de longo prazo, notou-se uma fragilidade acentuada, conforme detalhado na Tabela 2:

Tabela 2 - Indicadores de Planejamento Estratégico - Itamaraju-BA, 2025.

Pergunta	Resposta	Frequência Absoluta (n)	Frequência Relativa (%)	
Realiza planejamento de longo prazo?	Às vezes	3	100%	
Possui missão, visão e valores?	Sim	1	33,3%	
	Não	2	66,7%	
Tarefas e processos são formalizados?	Concorda	2	66,7%	
	Parcialmente			
	Concorda	1	33,3%	
	Totalmente			
Decisões críticas são só do proprietário?	Sim	2	66,7%	
	Em partes	1	33,3%	7920

Fonte: Própria

100% das empresas não realizam plenamente o planejamento de longo prazo, indicando uma gestão voltada para o curto prazo e com caráter mais reativo do que proativo. Este achado corrobora a literatura que aponta a informalidade e a falta de visão estratégica como desafios centrais para a sobrevivência das MPEs (SEBRAE, 2022). Embora a minoria afirme possuir missão, visão e valores (33,3%), a dificuldade em traduzir isso em um planejamento de longo prazo consistente sugere que tais elementos são subutilizados na tomada de decisão.

É observado que 66,7% das decisões críticas e estratégicas, como investimentos e contratações, são tomadas exclusivamente pelo proprietário. Este resultado confirma a literatura que indica um modelo de gestão fortemente centralizado que pode limitar a autonomia da equipe e reduzir a agilidade organizacional (Gomes & Guimarães, 2020). A formalização de processos (tarefas e processos são formalizados) parece ser um ponto mais forte das empresas.

O eixo financeiro revelou a complexa relação entre o capital de giro e o ambiente externo, conforme detalhado na Tabela 3:

Tabela 3 - Financeiros e Burocráticos - Itamaraju-BA, 2025.

Indicador	Principal Resultados	Frequência Relativa (%)
Frequência de análise de dados (vendas, custos)	Mensalmente/Diariamente	100%
Acompanha e projeta o Fluxo de Caixa	Diariamente/Mensalmente	66,7%
Separação Pessoal/Empresa	Sim	66,7%
Problemas com Capital de Giro (Média 1-5)	Grave (5)	33,3%
Dificuldade com carga Tributária/Burocrática (Média 1-5)	Dificuldade Alta (4,33)	100%

Fonte: Própria

A gestão financeira é um paradoxo. Por um lado, a maioria das empresas (66,7%) conseguiu superar o desafio inicial de separar as finanças pessoais e empresariais, além de realizar o acompanhamento e projeção do fluxo de caixa e análise dos dados de vendas e custos. Por outro lado, o problema de capital de giro é uma realidade para todas as empresas, sendo classificado como grave por uma delas (Nota 5).

7921

O resultado mais expressivo está na percepção da carga tributária e burocracia, que obteve uma média ponderada de 4,33 (em uma escala de 1 a 5), indicando que os fatores externos (governamentais) são o maior peso percebido na operação das MPEs, alinhando-se à pesquisa de Desafios da Gestão de MPEs no Brasil (SEBRAE, 2022).

A área de Gestão de Pessoas demonstrou ser a mais negligenciada, conforme detalhado na Tabela 4:

Tabela 4 - Indicadores de Gestão de Pessoas e Mercado - Itamaraju-BA, 2025.

Pergunta	Principal Resultado	Frequência Relativa (%)
Investe em treinamento formal?	Nunca	66,7%
Possui sistema de avaliação/feedback?	Não	100%
Dificuldade em atrair e reter talentos (Média 1-5)	Média-Alta (3,67)	100%

Frequência de pesquisa de mercado/concorrência?	Diariamente/Semanalmente/Mensalmente	66,7%
Utiliza canais digitais (vendas/relacionamentos)?	Sim	66,7%
Principal desafio para aumentar vendas?	Preço	33,3%
	E-commerce	33,3%
	Custo dos insumos	33,3%

Fonte: Própria

100% das empresas não possuem um sistema formal de avaliação e feedback e 66,7% nunca investem em treinamento formal. Essa falta de investimento e formalização reflete-se na dificuldade percebida em atrair e reter talentos (média 3,67). Tal cenário reforça a ideia de que o foco primário das MPEs está na sobrevivência operacional (frente aos desafios financeiros e tributários), deixando o desenvolvimento do capital humano em segundo plano.

Em relação ao mercado, 100% das empresas utilizam, pelo menos em parte, canais digitais para vendas ou relacionamento, indicando uma adaptação positiva à digitalização do comércio. Mas os desafios percebidos para o aumento do volume de vendas são heterogêneos, destacando-se Preço, Custos de insumos e E-commerce, conforme detalhado na Tabela 4.

A divisão equitativa das respostas entre E-commerce, Custo dos Insumos e Preço (33,3% para cada) evidencia a ausência de um gargalo único, apontando para um sistema complexo de forças internas e externas. A menção ao E-commerce sinaliza que o desafio de mercado transcendeu a concorrência local, exigindo das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) a capacidade de competir no ambiente digital em termos de escala e logística, apesar de 66,7% já utilizarem canais digitais para vendas ou relacionamento.

Por sua vez, a dificuldade ligada ao Custo dos Insumos e o desafio de Preço apontam diretamente para fragilidades operacionais e financeiras. Nestes casos, a baixa margem de lucro, ou a incapacidade de gerir custos com eficácia, obriga o repasse ao consumidor. Este cenário reforça a urgência de uma gestão financeira e de custos mais rigorosa, que mitigue a pressão do preço e permita que a pesquisa de mercado (já realizada por 66,7% das empresas) seja utilizada para focar na diferenciação e na entrega de valor, em vez de na pura competição por custo.

7.1. ANÁLISE COMPARATIVA E TRIANGULAÇÃO DOS DADOS (Empresas x CDL)

A análise dos dados confronta os achados da pesquisa de campo com a visão do entrevistado da CDL de Itamaraju, que representa o posicionamento da entidade sobre o ecossistema comercial local. A CDL atua há mais de 30 anos, com foco claro nas MPEs do

comércio, o que valida a percepção da entidade como uma fonte importante para diagnosticar os problemas do setor.

A visão da CDL corrobora os achados da pesquisa junto às empresas, especialmente em relação à gestão financeira e ao peso da área governamental/tributária. O fato de a falta de qualificação e o acesso ao crédito serem vistos como parcialmente problemáticos sugere que os problemas mais agudos estão na gestão do dia a dia e no ambiente externo (tributos).

Quadro 1 - Triangulação dos Problemas (Empresas vs. CDL)

Problema	Percepção das MPEs (Pesquisa)	Percepção da CDL (Entrevista)	Convergência/Divergência
Tributação e Burocracia	Maior dificuldade percebida (Média 4,33).	Principal desafio, relacionado à área governamental.	Convergência Alta. O fator externo é o mais problemático para ambos.
Gestão Financeira	Problema de capital de giro (100% das empresas).	Relatada como um dos principais desafios e foco dos relatos à entidade.	Convergência Alta. Corrobora a necessidade de capacitação financeira.
Gestão de Pessoas	Área mais negligenciada (100% sem feedback; 66,7% sem treinamento).	Um dos problemas mais relatados pelos empresários à CDL.	Convergência Alta. Ambos identificam a fraqueza em RH.
Qualificação em Gestão	Nível Médio de escolaridade dos entrevistados.	Problema recorrente, mas classificado como parcialmente grave.	Divergência Sutil. CDL vê como parcial; dados da pesquisa sugerem que é profundo (falta de formalização/treinamento).
Acesso ao Crédito	Não foi foco, mas 33,3% têm problema grave de capital de giro.	Classificado como um obstáculo parcialmente para o desenvolvimento.	Convergência Moderada. O problema existe, mas não é o fator limitante número um.

7923

Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base nos dados das Tabelas 1,2,3,4 e na Entrevista com a CDL.

A análise comparativa, conforme detalhado no Quadro 1, demonstra uma alta convergência entre os problemas percebidos pelas empresas e aqueles diagnosticados pela entidade representativa. O eixo burocrático-tributário e as fragilidades na gestão financeira e de pessoas são os gargalos do comércio varejista de Itamaraju, segundo as duas fontes de pesquisa.

A CDL, por sua vez, atua diretamente para mitigar os problemas identificados, com foco na capacitação e mobilização:

Capacitação e Consultoria: Oferece oficinas de capacitação e consultoria em parceria com o Sebrae, periodicamente.

Parcerias: Existem parcerias com Sebrae, Secretaria de Desenvolvimento Econômico e empresas privadas de capacitação empresarial.

Ações Mais Eficazes: As ações consideradas mais eficazes são Programas de capacitação; Programas de campanhas de valorização do comércio local; Mobilização junto aos entes públicos para desburocratização e diminuição de impostos e taxas.

A CDL foca em duas frentes: Capacitação (interna, para resolver o problema de gestão) e Mobilização Governamental (externa, para resolver o problema de tributação e burocracia). Apesar da CDL oferecer apoio, os dados da pesquisa de campo indicam uma baixa adesão ou uma falha na institucionalização desse aprendizado, visto que 100% das empresas não possuem sistema de feedback e 66,7% nunca investiram em treinamento formal. Este é o ponto mais crítico da discussão: a mera oferta de soluções pela CDL pode não ser suficiente se as MPEs não as absorverem ou não as transformarem em práticas de gestão permanentes.

Conclui-se que o desenvolvimento das MPEs de Itamaraju-BA depende de um esforço duplo: a pressão externa da CDL para um ambiente de negócios menos oneroso (tributação) e um esforço interno dos gestores para formalizar processos e investir consistentemente no capital humano e no planejamento estratégico.

8 CONCLUSÃO

O presente estudo abordou a gestão de micro e pequenas empresas (MPEs) do comércio varejista em Itamaraju-BA, buscando identificar e analisar os principais problemas que comprometem a longevidade e a sustentabilidade desses empreendimentos. O tema se mostrou de alta relevância, visto o papel fundamental dessas empresas na geração de empregos e no dinamismo da economia local, predominantemente terciária. Os resultados da pesquisa de campo, que envolveram a triangulação de dados entre as MPEs e a Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL), convergiram ao apontar a alta carga tributária, a burocracia governamental e as fragilidades na gestão interna como os gargalos mais críticos do setor.

Com isso foi possível responder à questão de pesquisa levantada anteriormente, que questionava os problemas na gestão das MPEs varejistas de Itamaraju-BA, verificou-se que as maiores dificuldades se concentram em três eixos: o peso da Carga Tributária e Burocrática (o maior problema percebido), as fragilidades na Gestão Financeira (manifestadas no problema de capital de giro para 100% da amostra), e a negligência no Planejamento e Gestão de Pessoas. Tais achados confirmam que o desenvolvimento dessas MPEs depende da superação tanto de fatores externos quanto de deficiências internas de formalização e visão estratégica.

Para contribuir com a superação desses desafios, faz-se necessária uma ação dupla: Mobilização Governamental externa, liderada pela CDL, e um Esforço Interno de formalização da gestão. Dentre as alternativas e estratégias sugeridas, destaca-se a implementação do Planejamento Estratégico como ferramenta essencial para formalizar processos e migrar de uma gestão reativa para uma proativa, combatendo a centralização. Além disso, a Capacitação e Consultoria oferecidas devem ser instrumentalizadas, transformando o conhecimento em práticas permanentes para fortalecer o capital humano, combater a centralização e aprimorar o controle de custos e capital de giro.

Os objetivos propostos pelo estudo foram integralmente alcançados. Foi possível contextualizar o papel das MPEs no cenário nacional e varejista de Itamaraju, destacando o histórico de uma economia em transição da agropecuária para o comércio e serviços. Além disso, a pesquisa identificou e compreendeu os problemas cruciais, como a gestão fortemente centralizada, a falta de planejamento de longo prazo, as questões de capital de giro e a negligência na gestão de pessoas. Por fim, foram delineadas alternativas e estratégias, como a implementação do Planejamento Estratégico e o fortalecimento da Capacitação e Consultoria como instrumentos de gestão e superação dos desafios internos e do peso da carga tributária.

A análise revelou que, embora a maioria das MPEs demonstre empenho na separação das finanças pessoais e empresariais, a percepção de que a carga tributária é o maior peso externo percebido (média de 4,33 em 5) desvia o foco gerencial do estratégico para o operacional/sobrevivência. Essa gestão reativa é evidenciada pelo fato de que 100% das empresas entrevistadas não realizam plenamente o planejamento de longo prazo. A centralização decisória nas mãos do proprietário (66,7% das decisões críticas) também se configura como um limitador da agilidade e da inovação organizacional.

No eixo de Gestão de Pessoas, a pesquisa apontou a área como a mais negligenciada: 100% das empresas não possuem um sistema formal de avaliação e feedback, e 66,7% nunca investem em treinamento formal. Esse dado é preocupante, pois se reflete na dificuldade em atrair e reter talentos e contrasta com o suporte em capacitação oferecido pela CDL. A baixa absorção ou institucionalização do conhecimento adquirido sugere que a mera oferta de soluções não garante a mudança das práticas de gestão, o que requer um compromisso mais profundo por parte dos gestores.

O estudo ratifica que a gestão eficiente é um fator crucial para a sustentabilidade e o sucesso de longo prazo das MPEs em Itamaraju. A divergência sutil entre a percepção da CDL

e a realidade das empresas, especialmente no quesito qualificação em gestão, indica que as ações de suporte devem ser combinadas com o incentivo à formalização das práticas de RH e planejamento.

Portanto, a contribuição deste estudo reside na triangulação robusta dos dados que não só identificou a gestão precária e os desafios do ambiente externo, mas também forneceu um plano de ação claro. Espera-se que a pesquisa reforce a importância do investimento consistente em capital humano e na profissionalização da gestão, incentivando os empreendedores do varejo de Itamaraju-BA a transformarem a flexibilidade inerente às MPEs em uma vantagem estratégica duradoura, garantindo, assim, o seu desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIA

AGÊNCIA gov.br. Brasil registra abertura de 1,4 milhão de pequenos negócios no primeiro trimestre do ano. Brasília, DF, 24 abr. 2025. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202504/brasil-registra-abertura-de-1-4-milhao-de-pequenos-negocios-no-primeiro-trimestre-do-ano>. Acesso em: 13 maio 2025

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 2001.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 – Código Civil, 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, e 9.532, de 10 de dezembro de 1997; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 25 maio 2025.

7926

CÂMARA de Dirigentes Lojistas — CDL Itamaraju. Portal institucional. Itamaraju, 2025. Disponível em: <https://cdlitamaraju.org.br/>. Acesso em: 08 nov. 2025.

CÂMARA de Dirigentes Lojistas (CDL) de Itamaraju. Respostas ao Questionário de Pesquisa. Entrevista concedida à pesquisa de TCC. Itamaraju, 2025. Arquivo eletrônico (PDF).

DORNELAS, José. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774531>. Acesso em: 22 maio 2025.

GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653>. Acesso em: 25 maio 2025.

GLOBAL Entrepreneurship Research Association (GERA); Associação Nacional de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (ANEGEPE); Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). GEM: Empreendedorismo no Brasil 2023: Relatório Executivo. Brasília, DF: Sebrae, 2023. 14 p. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/PUB_GEM-Relatorio-Executivo-Global-Entrepreneurship-Monitor-2023.pdf. Acesso em: 21 maio 2025.

GOMES, Mislene Rodrigues de Aguiar; Guimarães, Arthur Oscar. O contexto econômico das MPE e a influência da estrutura organizacional no processo de inovação: estudo realizado com pequenas empresas da região de São Sebastião – DF. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, São Sebastião, v. 6, n. 4, p. 27-40, abr. 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/contexto-economico/amp>. Acesso em: 13 jun. 2025.

IBGE — Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Itamaraju (BA): panorama. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/itamaraju/panorama>. Acesso em: 08 nov. 2025.

ITAMARAJU Notícias. Empresários se preparam para o 2º Festival Gastronômico de Itamaraju com capacitações. Itamaraju, 2025. Disponível em: <https://itamarajunoticias.com.br/editorial/noticias/eventos/empresarios-se-preparam-para-inicio-do-2o-festival-gastronomico-de-itamaraju-com-capacitacoes/>. Acesso em: 08 nov. 2025.

LEMES, Antônio. Administrando micro e pequenas empresas: empreendedorismo e gestão. 2. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2019. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595150393>. Acesso em: 22 maio 2025.

NAÇÕES Unidas no Brasil. Micro, pequenas e médias empresas geram mais de 70% dos empregos em mercados emergentes. Brasília, DF: Nações Unidas no Brasil, 27 jun. 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/238305-micro-pequenas-e-m%CC%83dias-empresas-geram-mais-de-70-dos-empregos-em-mercados-emergentes>. Acesso em: 27 maio 2025. 7927

NAÇÕES Unidas. Quase 90% dos negócios são gerados por empresas micro, pequenas e médias. In: ONU News. [S. l.], 27 jun. 2022. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2022/06/1793612>. Acesso em: 27 maio 2025.

RECEITA Federal do Brasil. Simples Nacional — Estatísticas (SINAC): Optantes por Município — Itamaraju/BA. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/aplicacoes/atbhe/estatisticassinac.app/EstatisticasOptantesPorCNAE.aspx?tipoConsulta=1&anoConsulta=>. Acesso em: 09 nov. 2025.

SEBRAE. Importância da governança para micro e pequenas empresas. Portal Sebrae, 7 nov. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/importancia-da-governanca-para-micro-e-pequenas-empresas%2C4e34d6b90ed24810VgnVCM10000od701210aRCRD>. Acesso em: 13 jun. 2025.

SEBRAE. Liderança para o Desenvolvimento Regional – Território Extremo Sul da Bahia. Salvador: Sebrae, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Territ%C3%B3rios%20Empreendedores/arquivos/Bahia/BA%20-%20LIDER%20Extremo%20Sul.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2025.

SEBRAE. Programa LÍDER — Extremo Sul da Bahia (Relatório Territorial). Salvador: SEBRAE/BA, 2025. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Territorios%20Empreendedores/arquivos/Bahia/BA%20-%20LIDER%20Extremo%20Sul.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2025.

SEBRAE. Retrospectiva 2022: melhoria das condições de acesso a crédito marca o ano dos empreendedores. 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/retrospectiva-2022-melhoria-das-condicoes-de-acesso-a-credito-marca-o-ano-dos-empreendedores/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

SEPLAN — Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia. Análise retrospectiva e projetiva do universo dos pequenos negócios da Bahia (Ciclo 2024-2027). Salvador: SEPLAN, 2025. Disponível em: <https://www.ba.gov.br/seplan/sites/site-seplan/files/2025-07/An%C3%A1lise%20retrospectiva%20e%20projetiva%20do%2ouniverso%20dos%2opequenos%20neg%C3%B3cios%20do%20desenvolvimento%20econ%C3%A9mico%2oda%20Bahia%20no%2ociclo%202024-2027.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2025.

U.S. Small Business Administration. About SBA. 2025. Disponível em: <https://www.sba.gov/about-sba#:~:text=Created%20in%201953%20the%20U.S.,and%20voice%20for%20small%20businesses>. Acesso em: 28 maio 2025.