

GESTÃO DE MATERIAIS, PATRIMÔNIO E PROCESSOS DE COMPRAS EM PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS DA GESTÃO POR EMPREENDEDORES SEM FORMAÇÃO ACADÊMICA.

MANAGEMENT OF MATERIALS, ASSETS, AND PURCHASING PROCESSES IN SMALL BUSINESSES: MANAGEMENT CHALLENGES FACED BY ENTREPRENEURS WITHOUT ACADEMIC TRAINING.

Jhully Krystine Castanheira Vieira¹
Mariana Carla de Almeida²

RESUMO: O dinamismo do mercado exige que os pequenos negócios adotem práticas operacionais sólidas para garantir sua sobrevivência. Contudo, é comum que a condução dessas organizações seja realizada por indivíduos movidos pelo empreendedorismo empírico, desprovidos de capacitação técnica formal. Diante disso, o artigo objetiva analisar a gestão de materiais, o controle de patrimônio e o processo de compras em pequenas empresas varejistas de materiais de construção geridas por profissionais sem formação em Administração. A pesquisa qualitativa e descritiva foi desenvolvida via revisão bibliográfica e estudo de casos múltiplos. A etapa empírica contou com sete gestores de Palmas (TO), cujos relatos confrontaram a literatura. Os resultados demonstram que a ausência de conhecimentos técnicos limita a adoção de ferramentas gerenciais. Identificou-se a predominância de controles de estoque visuais, manutenções corretivas e um desconhecimento sobre a Curva ABC e a provisão para depreciação, além da frequente confusão entre o patrimônio familiar e o empresarial. Conclui-se que o distanciamento das metodologias científicas eleva significativamente a vulnerabilidade dessas empresas. Como solução para este cenário, recomenda-se a adoção de intervenções gerenciais simplificadas, como a estipulação de pró-labore e a sistematização básica de estoques, medidas capazes de promover a profissionalização sem exigir altos custos estruturais aos pequenos negócios.

1

Palavras-chave: Gestão de Materiais. Pequenas Empresas. Gestão Empírica.

¹Graduanda em Administração, Universidade Federal do Tocantins – UFT.

²Formada Em Administração De Empresas. Possui MBA Executivo Internacional Em Gestão Empresarial Pela Fundação Getúlio Vargas/FGV(RJ) E Ohio University (EUA). Mestre Em Educação Pela Universidade De Brasília/Unb. Doutora Em Ciências Do Ambiente - Ciamb/UFT. Atuou Como Coordenadora Do Núcleo De Capacitação Empresarial Da Federação Das Indústrias Do Estado Do Tocantins/Fieto, Coordenadora Local Dos Cursos De MBA Da Fundação Getúlio Vargas/Fgv No Estado Do Tocantins. Foi Coordenadora Do Curso De Administração Na Modalidade EAD Da Fundação Universidade Do Tocantins/Unitins.Foi Tutora À Distância/UAB No Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia/IFTO. Foi Professora Dos Cursos De Administração E De Ciências Contábeis E Coordenadora De Cursos De Pós-Graduação Lato Sensu Em Gerenciamento De Projetos Da Unitins. Foi Coordenadora E Professora Conteudista E Pesquisadora Do Curso De Administração Pública Da UAB/Unitins. Atuou Também Como Administradora E Encarregada Da Empresa Brasileira De Infraestrutura Aeroportuária - Infraero Nas Áreas De Contratos, Financeira, Rh, Licitações E Educação Corporativa E Também Foi Servidora Da AGU - Advocacia Geral Da União. Atualmente Exerce A Função De Professora Da Universidade Federal Do Tocantins - UFT Do Curso De Administração Nas Áreas De Logística, Metodologia Científica, Gestão Ambiental, Gestão Da Qualidade E Marketing De Serviços E Também Atua Como Vereadora Da Cidade De Palmas.

ABSTRACT: Market dynamics require small businesses to adopt sound operational practices to ensure their survival. However, these organizations are often managed by individuals driven by empirical entrepreneurship who lack formal technical training. Given this context, this article aims to analyze materials management, asset control, and purchasing processes in small construction material retail businesses managed by professionals without a background in Business Administration. This qualitative, descriptive study was conducted through a literature review and multiple case studies. The empirical phase involved seven managers from Palmas (Tocantins), whose accounts were compared against the existing literature. The results demonstrate that a lack of technical knowledge limits the adoption of management tools. The study identified a prevalence of visual inventory controls and corrective maintenance, a lack of awareness regarding ABC analysis and depreciation provisions, and frequent confusion between personal and business assets. It concludes that a lack of reliance on scientific methodologies significantly increases these companies' vulnerability. To address this scenario, the study recommends adopting simplified management interventions—such as establishing a fixed owner's salary (*pró-labore*) and implementing basic inventory systematization—measures capable of fostering professionalization without imposing high structural costs on small businesses.

Keywords: Material Management. Small Businesses. Empirical Management.

1. INTRODUÇÃO

A gestão eficiente de materiais, patrimônio e processos de compras é um dos fatores fundamentais para o bom funcionamento das organizações, especialmente nas pequenas empresas, onde os recursos financeiros e estruturais são mais limitados. Nessas organizações, o controle adequado de estoques, a administração do patrimônio e a realização de aquisições estratégicas contribuem diretamente para a redução de custos, a organização dos processos internos e a sustentabilidade do negócio.

Entretanto, grande parte das pequenas empresas brasileiras é administrada por empreendedores que não possuem formação acadêmica em Administração ou áreas correlatas. Esses gestores, muitas vezes, iniciam seus negócios a partir de necessidades econômicas ou oportunidades de mercado, desenvolvendo suas práticas administrativas principalmente com base na experiência prática e no conhecimento empírico.

Nesse contexto, a ausência de formação acadêmica pode gerar desafios relacionados à organização interna da empresa, especialmente no que se refere à gestão de materiais, ao controle patrimonial e à estruturação dos processos de compras. A falta de planejamento, de métodos de controle e de conhecimento técnico pode resultar em desperdícios, desorganização de estoques, dificuldades na reposição de insumos e decisões de aquisição pouco estratégicas.

Por outro lado, muitos empreendedores desenvolvem soluções práticas baseadas na experiência cotidiana, na observação do mercado e nas relações com fornecedores e clientes,

criando formas alternativas de administrar seus recursos e manter a empresa em funcionamento.

Dessa forma, este estudo busca compreender como a ausência de formação acadêmica influencia a gestão de materiais, patrimônio e processos de compras em pequenas empresas, identificando os principais desafios enfrentados por esses gestores e as estratégias utilizadas para administrar seus recursos organizacionais.

2. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS E EMPREENDEDORISMO NO BRASIL E NO TOCANTINS

No cenário econômico brasileiro, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) consolidaram-se como pilares indispensáveis para o desenvolvimento nacional, exercendo um papel vital na geração de empregos e na democratização do consumo. Segundo Neto et al. (2006), a existência dessas entidades é fundamental para a transformação das dinâmicas econômicas regionais, funcionando como motores de inclusão produtiva. Embora o Brasil apresente complexidade em suas estruturas definidoras, a convergência para a classificação dessas empresas ocorre majoritariamente por meio do faturamento bruto anual e do contingente de funcionários. Para que operem dentro da legalidade, é mandatório que possuam o registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) ou registros equivalentes, como a Declaração de Aptidão ao Pronaf ou o Certificado Nacional de Artesão, o que assegura sua identidade e regularidade perante o Estado (SANTOS; DE LIMA, 2018).

A base normativa primordial que rege este setor é a Lei Complementar nº 123, de 2006, conhecida como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Este texto legal estabelece, em seu Artigo 3º, critérios financeiros bem definidos para a segregação do porte empresarial: considera-se microempresa aquela que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00; já as empresas de pequeno porte são aquelas cujas receitas variam entre o teto da microempresa e o limite máximo de R\$ 4.800.000,00 anuais. Essa delimitação financeira é o que permite o acesso a regimes tributários favorecidos, garantindo fôlego operacional a negócios de menor escala. Complementarmente à visão fiscal, o Sebrae (2021) adota uma métrica baseada no número de colaboradores para fins de análise setorial e operacional. Sob essa ótica, uma microempresa possui até 9 funcionários nos setores de comércio e serviços ou até 19 no setor industrial, enquanto as pequenas empresas empregam de 10 a 49 pessoas no comércio ou de 20 a 99 na indústria. Conforme destacam Figueiredo et al. (2024), a compreensão integrada desses

conceitos é o estágio inicial para o fortalecimento da gestão, unindo a conformidade legal às estratégias de mercado mapeadas por órgãos de apoio.

Ao analisar o impacto dessas empresas em contextos regionais específicos, observa-se que as MPEs são o principal motor da economia de Palmas e um dos alicerces do estado do Tocantins. A capital tocantinense posiciona-se hoje como o maior polo econômico regional, concentrando aproximadamente 45% de todos os pequenos negócios do estado. De acordo com dados da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Emprego (2024), Palmas abriga um universo de 47.845 empresas, onde a vasta maioria é composta por Microempreendedores Individuais (25.665), Microempresas (16.572) e Empresas de Pequeno Porte (3.324). Esse protagonismo reflete uma tendência de descentralização econômica, onde os pequenos negócios permitem que a atividade comercial alcance diversas comunidades e transforme os espaços locais (FIGUEIREDO et al., 2024).

A relevância econômica das MPEs é evidenciada pelo crescimento do PIB de Palmas que, em períodos de expansão, chegou a registrar o triplo da média nacional, impulsionado pela força dos setores de serviços e comércio. No varejo e serviços, a participação dessas empresas na geração de riqueza é latente, chegando a representar 53,4% do PIB do setor (SEBRAE, 2021). Atividades como vestuário e alimentação não apenas movimentam o capital interno, mas conferem à economia local a flexibilidade necessária para se adaptar a crises globais. Sob a ótica social, as MPEs atuam como um "colchão amortecedor" contra o desemprego, absorvendo a força de trabalho que muitas vezes é negligenciada por grandes corporações. Em Palmas, esse impacto é quantificável, uma vez que a cidade concentra 41,59% do total de empregos formais do Tocantins, tendo registrado mais de 12.800 contratações apenas no primeiro trimestre de 2024 (PALMAS, 2024). Muitas dessas vagas originam-se de empresas de caráter familiar, criadas para garantir o sustento básico de milhares de famílias. Conforme indicam as métricas de desenvolvimento de Figueiredo et al. (2024), as MPEs respondem por cerca de 60% dos empregos no Brasil, realidade plenamente replicada no território tocantinense.

Entretanto, o fenômeno do empreendedorismo no Brasil é impulsionado por motivações distintas que determinam a sustentabilidade do negócio: a oportunidade e a necessidade. O empreendedorismo por oportunidade surge quando o indivíduo identifica uma lacuna de mercado e decide investir com planejamento e visão de longo prazo. Já o empreendedorismo por necessidade é frequentemente uma resposta imediata à falta de alternativas no mercado de trabalho formal. Segundo dados da pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), citados por Carvalho e Mazzotti (2024), houve um salto na taxa de empreendedorismo no Brasil de 30%

em 2019 para 53% em 2020, aumento diretamente ligado ao cenário de incertezas e redução de postos formais. Como definem Figueiredo et al. (2023), as MPEs funcionam muitas vezes como mecanismos de inclusão onde o gestor assume o papel de agente de enfrentamento a adversidades.

Essa distinção motivacional é crucial, pois o empreendedorismo por necessidade geralmente carece de embasamento teórico e planejamento formal. Como aponta Dornelas (2021), o empreendedorismo ideal deveria ser o processo de criar algo com valor, assumindo riscos calculados para obter crescimento. No entanto, a realidade de muitos pequenos comerciantes revela o desconhecimento de metodologias de gestão e a aplicação de técnicas não embasadas em teorias, o que torna esses empreendimentos vulneráveis (CARVALHO; MAZZOTTI, 2024). A predominância do caráter reativo na abertura de novos negócios funciona como uma válvula de escape diante do desemprego, mas compromete a longevidade organizacional. Estudos em cidades como Gurupi e Porto Nacional revelam que muitos empreendedores ainda operam com amadorismo na gestão de estoques e custos, enfrentando dificuldades no acesso a tecnologias de informação devido ao custo e à falta de treinamento (FIGUEIREDO et al., 2024).

Em suma, a análise crítica do setor demonstra que a morte prematura de muitos empreendimentos no Brasil é resultado direto de falhas na gestão de marketing, vendas e, principalmente, na inexistência de capital de giro e saberes técnicos (FIGUEIREDO et al., 2023). A ausência de um administrador profissional ou de capacitação técnica específica coloca as empresas em posição de vulnerabilidade, uma vez que decisões tomadas de forma puramente empírica aumentam a exposição a riscos financeiros. Assim, embora as MPEs sejam o alicerce do progresso tocantinense e brasileiro, sua sustentabilidade depende da transição da gestão por sobrevivência para uma gestão profissional e estratégica.

3. MOTIVAÇÕES DOS EMPREENDEDORES

O fenômeno do empreendedorismo no Brasil tem sido impulsionado por um conjunto heterogêneo de fatores que variam desde a identificação de lacunas mercadológicas até a urgência por sobrevivência financeira. De acordo com os dados da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), a taxa de empreendedorismo no país saltou de 30% em 2019 para 53% em 2020, refletindo um cenário de profundas transformações socioeconômicas (BANDEIRA; SILVA, 2023). Esse crescimento é amplamente classificado pela literatura em

duas vertentes motivacionais principais: o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade.

A necessidade econômica configura-se como um dos motivadores mais latentes na realidade brasileira, especialmente em períodos de crise e retração do mercado de trabalho formal. Nesse contexto, o indivíduo é compelido a empreender não por uma escolha estratégica planejada, mas pela falta de alternativas para garantir o sustento próprio e de sua família. Conforme explicam Silva, Istoe e Silva (2020 apud BANDEIRA; SILVA, 2023), o empreendedorismo por necessidade surge frequentemente como uma válvula de escape diante do desemprego, levando muitas pessoas a iniciarem negócios sem o devido planejamento técnico, agindo sob o impulso do momento para se manterem economicamente ativas. Ferreira (2020) complementa que, nesses casos, o foco reside na obtenção de uma renda de sobrevivência, o que diferencia drasticamente esse perfil daqueles que investem visando apenas a lucratividade exponencial.

Em contrapartida, a busca por autonomia e liberdade surge como um dos principais fatores de atração (pull factors) para o negócio próprio. O desejo de "ser o próprio patrão" e ter a liberdade de tomar a última palavra sobre os rumos do empreendimento motiva uma parcela significativa de novos empresários. Ferreira (2020) aponta que a autonomia é vista como uma das maiores vantagens, permitindo ao gestor o controle sobre seus horários e métodos de trabalho. No entanto, essa motivação está intrinsecamente ligada à valorização pessoal e à realização de sonhos. Para muitos, empreender é uma missão de vida que permite deixar um legado e alcançar um *status* de reconhecimento que o emprego formal muitas vezes não oferece. Dornelas (2021) reforça que o empreendedorismo é o processo de criar algo com valor, assumindo riscos, mas com o objetivo claro de obter crescimento pessoal e profissional.

Contudo, uma análise crítica dessas motivações revela contradições profundas entre o ideal de independência e a realidade operacional. O paradoxo entre a autonomia desejada e a instabilidade vivenciada é um dos pontos mais sensíveis da gestão de MPEs. Embora o empreendedor busque liberdade, ele frequentemente depara-se com uma sobrecarga de responsabilidades que cerceia sua vida pessoal. Segundo Juliano (2016, p. 13 apud FERREIRA, 2020), "as vantagens são a autonomia, o desafio e o controle financeiro, enquanto as desvantagens são o sacrifício pessoal, a sobrecarga de responsabilidades e a pequena margem para a ocorrência de erros". Essa contradição evidencia que a liberdade de gerir o próprio tempo é muitas vezes substituída por uma jornada de trabalho exaustiva e pela ausência de garantias sociais mínimas.

A instabilidade financeira atua como o principal contraponto à autonomia. Diferente do trabalhador assalariado, o microempreendedor convive com a incerteza de rendimentos e a volatilidade do mercado, o que pode gerar altos níveis de estresse e insegurança estratégica. Ferreira (2020) observa que a instabilidade financeira é uma das desvantagens mais relatadas pelos empreendedores, especialmente em momentos de crise, como o período da pandemia de COVID-19, que impactou negativamente a maioria dos pequenos negócios. Essa vulnerabilidade demonstra que a "autonomia" de decisão é limitada pela capacidade de geração de caixa e pela pressão por resultados imediatos, tornando a gestão um exercício de equilíbrio constante entre o sonho da independência e a dureza da sobrevivência.

Em suma, as motivações para empreender no Brasil refletem uma mistura de aspirações pessoais e pressões estruturais. Se por um lado a valorização pessoal e a autonomia atraem o indivíduo para o mercado, por outro, a necessidade econômica e a instabilidade administrativa moldam uma jornada repleta de sacrifícios. A transição para uma gestão de sucesso exige que o empreendedor supere o empirismo inicial e compreenda que a verdadeira autonomia só é alcançada por meio de um planejamento profissionalizado que mitigue os riscos da instabilidade inerente ao setor (RODRIGUES, 2024; BANDEIRA; SILVA, 2023).

4. FORMAÇÃO GERENCIAL E GESTÃO EMPÍRICA

7

A sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil é diretamente influenciada pela qualificação de seus gestores, sendo a ausência de formação acadêmica específica na área de administração um dos principais desafios para a sobrevivência desses negócios. Embora existam gestores com ensino superior, a falta de embasamento técnico compromete a eficiência operacional. A gestão dessas entidades é, em regra, exercida pelos próprios proprietários, que frequentemente iniciam o empreendimento por necessidade ou desejo de realização pessoal, mas carecem de instrução precoce sobre a importância da gestão profissionalizada (RODRIGUES, 2024; FIGUEIREDO et al., 2023). Conforme aponta Rodrigues (2024, p. 5), "a ausência de um administrador profissional na gestão de micro e pequenas empresas impacta na eficiência operacional e na sustentabilidade desses empreendimentos".

No cenário do Tocantins, essa realidade manifesta-se de forma latente em Palmas, que se consolidou como o maior polo econômico estadual ao concentrar 45% dos pequenos negócios da região (PALMAS, 2024). Conforme dados divulgados pela Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Emprego, a capital abriga um universo de 47.845 empresas,

distribuídas entre 25.665 Microempreendedores Individuais (MEI), 16.572 Microempresas (ME) e 3.324 Empresas de Pequeno Porte (EPP) (PALMAS, 2024). Embora o vigor econômico seja evidenciado pelo registro de 12.813 contratações com carteira assinada apenas no primeiro trimestre de 2024 (CAGED apud PALMAS, 2024), a gestão operacional em cidades vizinhas como Porto Nacional revela gargalos estruturais severos. Menezes (2018) observa que, no comércio local, muitos empresários ainda carecem de conhecimentos gerenciais básicos e tendem a tratar sistemas de informação e tecnologias de controle como um "custo" ou um "mal necessário", em vez de enxergá-los como investimento estratégico.

Adicionalmente, identifica-se um fenômeno contraditório na estrutura das MPEs: o paradoxo entre a escolaridade formal e a competência técnica administrativa. Segundo Rodrigues (2024), pesquisas indicam que, embora aproximadamente 46,67% dos gestores de pequenos negócios possuam nível superior completo, o domínio prático sobre métodos de gestão permanece deficitário. Esse hiato de conhecimento é reforçado por Azevedo e Candiani (2019), que destacam que cerca de 4 em cada 10 administradores admitem desconhecer métodos fundamentais de custeio, mesmo apresentando elevada formação acadêmica. Essa lacuna técnica especializada atua como um obstáculo crítico para a implementação de controles financeiros e de estoque eficazes, resultando em um cenário onde a intuição e o empirismo sobrepõem-se à ciência administrativa e aos dados estatísticos (AZEVEDO; CANDIANI, 2019; FIGUEIREDO et al., 2023).

8

Essa realidade faz com que o conhecimento tácito seja a base predominante da gestão na maioria das MPEs brasileiras. Em vez de utilizarem ferramentas técnicas, os gestores aprendem a administrar no cotidiano, baseando-se no *feeling* e na observação direta (OLIVEIRA et al., 2016). Como descrevem Oliveira et al. (2016, p. 1), a realidade dessas empresas é marcada pelo "desconhecimento das metodologias de gestão, bem como, a aplicação de técnicas não embasadas em teorias para se organização dos estoques". Um exemplo dessa prática é o controle visual de estoques, no qual o gestor decide o que e quanto comprar apenas ao observar visualmente que um item está acabando nas prateleiras, sem o suporte de indicadores de desempenho ou previsões de demanda estruturadas (MENEZES, 2018; OLIVEIRA et al., 2016).

As limitações estruturais são agravadas pela forte centralização do poder. Nas MPEs, o proprietário assume simultaneamente as funções de compras, pagamentos e vendas, o que impede o desenvolvimento de uma visão estratégica. Essa centralização é frequentemente acompanhada pela falta de separação entre o patrimônio pessoal e empresarial; dados apontam que mais de 50% dos empresários já utilizaram recursos da entidade para benefícios pessoais,

gerando um vazio informacional que impede o conhecimento da real lucratividade do negócio (FIGUEIREDO et al., 2023). Sem o auxílio de capacitação técnica, a tomada de decisão intuitiva torna-se uma vulnerabilidade central, contribuindo para as altas taxas de mortalidade prematura desses negócios. Portanto, a transição para a profissionalização, integrando ferramentas técnicas à experiência prática, é imperativa para garantir a saúde financeira e a sustentabilidade a longo prazo das MPEs no Tocantins (MENEZES, 2018; RODRIGUES, 2024).

5. GESTÃO DE MATERIAIS, PATRIMÔNIO E COMPRAS

A administração eficiente dos recursos físicos de uma organização é um dos pilares para a sua sustentabilidade e sucesso operacional. Esse gerenciamento é comumente estruturado em três frentes complementares, porém distintas em suas finalidades e naturezas operacionais: a gestão de materiais, o controle patrimonial e a gestão de compras.

5.1. Gestão de materiais

A gestão de materiais é frequentemente considerada a espinha dorsal das organizações, pois tem a responsabilidade de processar e controlar todos os insumos necessários para a geração de receita e valor (GONÇALVES, 2020). Segundo Dias (2010), a essência dessa gestão consiste em garantir que os materiais estejam à disposição da organização na quantidade certa, no local certo e no tempo adequado.

O principal objetivo dessa área é assegurar o suprimento contínuo das atividades produtivas ou de serviços, organizando o estoque de modo que nunca faltem os itens que o compõem, mas sem gerar acúmulos desnecessários. A manutenção de estoques elevados imobiliza o capital de giro e aumenta o risco de perdas financeiras por obsolescência, deterioração ou desvios. Por outro lado, a falta de produtos, também conhecida como ruptura de estoque, interrompe operações e causa a perda direta de vendas e de credibilidade junto ao cliente (CAXITO, 2011).

Para otimizar essa dinâmica, a literatura recomenda a aplicação de ferramentas de controle técnico, como a Curva ABC. Esse método classifica os itens de acordo com sua importância financeira, permitindo que o gestor abandone o empirismo e concentre esforços analíticos e revisões de inventário naqueles produtos que representam o maior impacto no faturamento da empresa (DIAS, 2010; BERTAGLIA, 2006).

5.2. Gestão patrimonial

Enquanto a gestão de materiais lida com bens de consumo e itens de giro rápido (como matérias-primas e mercadorias para revenda), a gestão patrimonial é estritamente voltada para a administração dos ativos imobilizados. Esses ativos englobam instalações, terrenos, edifícios, máquinas, móveis e veículos necessários para a operação da organização, caracterizando-se por não serem peças de reposição imediata e possuírem um ciclo de vida estendido (POZO, 2015).

O controle eficiente do patrimônio inicia-se com o tombamento e a codificação física, processos que garantem a identificação, a responsabilidade de guarda e a rastreabilidade histórica do bem desde a sua incorporação. Além disso, a gestão patrimonial exige o monitoramento da vida útil e do desgaste natural desses ativos, o que se traduz contabilmente no cálculo da depreciação (MARTINS; ALT, 2009).

Outro aspecto fundamental desta área é a adoção de um calendário de manutenções preventivas. Na gestão patrimonial profissionalizada, a manutenção deixa de ser vista como um gasto para se tornar um investimento estratégico. A conservação rigorosa dos ativos evita desfalques financeiros inesperados no momento de substituição e assegura a preservação da infraestrutura produtiva da entidade.

5.3. Gestão de compras

A gestão de compras atua como a interface direta entre as necessidades internas da empresa e o mercado fornecedor. Historicamente vista como uma atividade puramente operacional e burocrática, a área de compras assumiu um papel amplamente estratégico. O sucesso desta função reside em equilibrar variáveis essenciais da aquisição: obter a qualidade exigida, na quantidade matematicamente calculada, no prazo de entrega adequado e pelo preço mais competitivo (ARNOLD, 2008).

O fluxo operacional de compras é desencadeado por requisições baseadas no planejamento de materiais (como o atingimento do Ponto de Pedido), seguido por cotações mercadológicas e negociações. A escolha de um fornecedor não deve basear-se exclusivamente no menor preço ofertado de forma isolada, mas deve ponderar critérios vitais como competência técnica, capacidade de produção, solidez financeira, agilidade de entrega e confiabilidade (ARNOLD, 2008).

A profissionalização da gestão de compras significa abandonar posturas transacionais reativas para construir relacionamentos de integração com a cadeia de suprimentos. Esse

relacionamento estratégico, atrelado a técnicas como o cálculo do Lote Econômico de Compra (LEC), minimiza os custos operacionais totais, fortalece o poder de negociação e impacta positivamente na lucratividade e na estabilidade do fluxo de caixa da organização (SILVA, 2008).

6. O EFEITO DA GESTÃO SEM FORMAÇÃO: IMPACTOS OPERACIONAIS E FINANCEIROS NA SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A condução de Micro e Pequenas Empresas (MPes) à margem de métodos científicos de administração gera o que a literatura define como "gestão por sobressaltos" ou administração puramente reativa. Nesse cenário, as decisões não são pautadas em dados, relatórios ou previsões, mas sim na urgência do cotidiano. Embora a intuição e a experiência prática do proprietário sejam valiosas no início do empreendimento, a dependência exclusiva do empirismo a longo prazo atua como um limitador de crescimento e um catalisador de crises. A ausência de controles integrados em estoques, patrimônio e compras provoca um "efeito cascata" de ineficiências que corrói silenciosamente a saúde financeira da organização (ALBUQUERQUE, 2013; RODRIGUES, 2024).

No âmbito da gestão de materiais e estoques, a falta de controle analítico ultrapassa o simples problema de desorganização física, convertendo-se em uma grave falha de alocação de capital. Sem o mapeamento de demanda e sem a utilização de indicadores de giro, o gestor costuma investir recursos de maneira desordenada. Esse comportamento gera a imobilização do capital de giro em produtos de baixa saída (estoque obsoleto ou "encalhado"). Esse capital imobilizado representa um alto custo de oportunidade, pois são recursos financeiros que poderiam estar sendo investidos em marketing, inovação ou na quitação de passivos (MENEZES, 2018). Simultaneamente, o empirismo falha em prever a necessidade dos produtos de alta rotatividade, resultando na ruptura de estoque. A ruptura não causa apenas a perda imediata da venda, mas gera um desgaste intangível e severo: a quebra de confiança do consumidor, que migra para a concorrência e raramente retorna (FIGUEIREDO et al., 2023; OLIVEIRA et al., 2016).

O processo de compras, quando desprovido de planejamento técnico, agrava essa asfixia financeira. Em empresas onde a gestão é visual — o proprietário compra apenas quando percebe a prateleira vazia —, o setor de suprimentos atua em constante estado de emergência. Compras emergenciais impedem a realização de cotações rigorosas, inviabilizam a negociação de prazos e reduzem drasticamente o poder de barganha da microempresa frente aos fornecedores. Além

disso, pedidos fracionados e urgentes costumam embutir custos logísticos mais altos, como fretes expressos, espremendo uma margem de lucro que, nas MPEs, já costuma ser estreita (CARVALHO; MAZZOTTI, 2024; DIAS, 2010).

A negligência com a gestão patrimonial adiciona outra camada de vulnerabilidade à empresa. A ausência de manutenções preventivas em máquinas, equipamentos e veículos e o desconhecimento sobre a depreciação desses ativos criam passivos ocultos. No modelo empírico, o gestor adota a postura de "esperar quebrar para consertar" (manutenção corretiva). Essa prática resulta em paradas imprevistas na operação, atrasos na entrega de serviços e custos de reparo consideravelmente superiores aos de uma manutenção programada. Ademais, sem calcular a depreciação, a empresa não cria reservas financeiras para a substituição de ativos obsoletos, sendo frequentemente obrigada a recorrer a empréstimos bancários com altas taxas de juros quando um equipamento vital deixa de funcionar de forma definitiva (POZO, 2015).

Contudo, o impacto mais devastador da falta de conhecimento técnico na gestão de MPEs reside na violação do Princípio da Entidade — a ausência de separação entre o patrimônio pessoal dos sócios e o caixa da empresa. Sem o auxílio de controles contábeis básicos, o microempresário perde a capacidade de apurar o lucro real da operação. A falsa sensação de lucratividade, gerada apenas pela entrada de dinheiro no caixa diário, encoraja retiradas financeiras incompatíveis com a realidade do negócio para o pagamento de despesas familiares. Esse "vazio informacional" disfarça o endividamento e impede que o gestor perceba que a empresa está operando no vermelho até que a situação se torne irreversível (AZEVEDO; CANDIANI, 2019; FIGUEIREDO et al., 2023).

12

A materialização dessa cadeia de erros pode ser observada de forma contundente nos indicadores econômicos regionais. O estado do Tocantins registrou, em um curto intervalo de quatro meses em 2025, o encerramento das atividades de mais de 5.500 empresas, impulsionado pela incapacidade de sobrevivência em cenários de oscilação econômica (JUCETINS, 2025). Adicionalmente, dados apontam que o estado soma mais de 55.600 empresas inadimplentes, um reflexo direto da incapacidade de gestão de riscos (SERASA EXPERIAN, 2025). Nesses casos extremos, o amadorismo administrativo não apenas decreta a falência da Pessoa Jurídica, mas frequentemente arrasta o patrimônio pessoal do ex-sócio para a liquidação de dívidas trabalhistas e tributárias.

Em síntese, a gestão baseada exclusivamente no empirismo quase sempre condena o empreendedor a um ciclo de trabalho exaustivo e ineficiente. Consumido pelas rotinas operacionais de correção de falhas, o gestor perde a visão estratégica de longo prazo. A superação

desse cenário exige uma ruptura cultural: a compreensão de que a profissionalização, a implementação de sistemas de informação e o respeito aos princípios administrativos não são luxos de grandes corporações, mas sim requisitos fundamentais para a sobrevivência e o crescimento sustentável das micro e pequenas empresas (RODRIGUES, 2024).

7. O PAPEL DO ADMINISTRADOR PROFISSIONAL NA SUPERAÇÃO DA GESTÃO EMPÍRICA

O papel do administrador profissional nas organizações é fundamental para garantir a eficiência, a eficácia e a capacidade de adaptação em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico. Diferente do gestor que atua baseado puramente na intuição, o administrador formado atua como um agente responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais para alcançar objetivos de maneira sistêmica (CHIAVENATO, 2020). Essa multifuncionalidade é o que permite a transição de uma administração reativa, focada em "apagar incêndios", para uma gestão estratégica e sustentável.

A presença de um profissional qualificado impacta diretamente na redução de desperdícios e na maximização dos lucros. Como destaca Rodrigues (2024), o administrador organiza e orienta o uso dos recursos financeiros, tecnológicos e físicos, evitando que gastos desnecessários ocorram e minimizando prejuízos. Nas micro e pequenas empresas, onde os recursos são limitados, essa competência de planejamento estratégico é crucial para direcionar esforços de maneira eficaz, permitindo que o negócio prospere mesmo diante de incertezas (CHIAVENATO, 2020).

Um dos principais diferenciais do administrador profissional é a substituição do "feeling" por metodologias científicas de tomada de decisão. Enquanto o gestor sem formação técnica tende a realizar controles visuais e manuais, o administrador implementa sistemas de informação e ferramentas analíticas que oferecem uma visão real da saúde financeira da empresa. Para Drucker (2019), a gestão financeira é uma competência vital nesse processo, pois garante a liquidez e a solvência do negócio, expondo a necessidade de práticas administrativas robustas para assegurar a longevidade das organizações.

No cenário do Tocantins, a importância da profissionalização torna-se ainda mais evidente diante dos indicadores de mortalidade empresarial. O fechamento de mais de 5.500 empresas no estado em um curto período de quatro meses e o registro de mais de 55 mil empresas inadimplentes acendem um alerta sobre os riscos da falta de análise técnica e da mistura patrimonial (JUCETINS, 2025; SERASA, 2025). A ausência de um olhar profissional contribui

para que as dívidas do negócio avancem sobre o patrimônio pessoal dos sócios, tornando a recuperação muito mais difícil. O administrador profissional atua justamente na segmentação de riscos e na estruturação de processos que protegem a continuidade da empresa.

Além da organização técnica, o administrador desempenha um papel de liderança e coordenação do capital humano. Segundo Sobral e Peci (2013), a administração é um processo de coordenação do trabalho e alocação de recursos que exige uma abordagem holística. Ao dar autonomia aos colaboradores e promover treinamentos, o gestor profissional melhora a qualidade das decisões em todos os níveis da empresa. Essa visão sistêmica permite que a organização não apenas sobreviva a crises, mas utilize o conhecimento técnico como um diferencial competitivo para inovar e crescer (FIGUEIREDO et al., 2023).

Em suma, a superação do amadorismo administrativo passa obrigatoriamente pela valorização do saber técnico. O administrador profissional não é apenas um executor de tarefas, mas um estrategista capaz de diagnosticar falhas, implementar ferramentas de controle (como a Curva ABC e o Lote Econômico de Compra) e garantir que a empresa opere com previsibilidade. A combinação da experiência prática do proprietário com a administração qualificada configura a abordagem ideal para que as pequenas empresas no Tocantins deixem de ser vulneráveis e se tornem motores sustentáveis da economia regional (RODRIGUES, 2024; FIGUEIREDO et al., 2023).

8. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e de um estudo de casos múltiplos. A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar a compreensão das práticas gerenciais utilizadas por gestores de pequenas empresas do setor de materiais de construção, considerando suas experiências, percepções e formas de condução dos processos administrativos. O caráter descritivo da pesquisa justifica-se por buscar descrever as características do fenômeno investigado, sem a intenção de estabelecer relações de causa e efeito ou realizar generalizações estatísticas.

A etapa empírica do estudo teve como objetivo identificar e compreender como gestores de pequenas empresas administram os processos de gestão de materiais, patrimônio e compras, especialmente quando não possuem formação acadêmica. Dessa forma, o foco da pesquisa consiste na compreensão do fenômeno estudado à luz da literatura especializada, utilizando evidências obtidas em situações reais para confrontar teoria e prática.

Para a realização da pesquisa de campo foi utilizada amostragem não probabilística por conveniência e acessibilidade, composta por sete gestores de pequenas lojas de materiais de construção localizadas no município de Palmas (TO). Os participantes foram selecionados em função da disponibilidade para responder ao questionário e da relação direta com o objeto de estudo. Ressalta-se que a escolha dos participantes não teve como finalidade representar estatisticamente o universo das empresas do setor, mas reunir casos capazes de evidenciar práticas gerenciais recorrentes e contribuir para a compreensão do fenômeno investigado.

A coleta de dados ocorreu em duas etapas. A primeira consistiu em pesquisa bibliográfica e documental, realizada por meio de livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos, legislações e documentos institucionais publicados, prioritariamente, entre os anos de 2020 e 2026, abordando temas relacionados à administração de materiais, gestão patrimonial, gestão de compras, micro e pequenas empresas, empreendedorismo e formação gerencial.

Na segunda etapa foi realizada a pesquisa de campo, mediante a aplicação de um questionário estruturado aos sete gestores participantes. O instrumento contemplou questões referentes ao perfil dos empreendedores, ao controle de estoques, aos processos de compras, à gestão patrimonial, às práticas de controle financeiro e aos principais desafios enfrentados na administração dos negócios, permitindo identificar aspectos relacionados à utilização ou não de ferramentas administrativas formais.

Os dados obtidos foram organizados e analisados de forma qualitativa, buscando identificar padrões, convergências e divergências entre as práticas relatadas pelos participantes e os fundamentos apresentados na literatura especializada. Assim, os resultados da pesquisa possuem caráter analítico e ilustrativo, sendo utilizados para evidenciar como a gestão baseada predominantemente na experiência prática se manifesta nas empresas estudadas. Portanto, as evidências apresentadas não possuem finalidade de generalização estatística para todas as empresas do setor de materiais de construção, mas contribuem para ampliar a compreensão sobre os desafios enfrentados por gestores sem formação acadêmica.

9. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo contemplou sete gestores de pequenas lojas de materiais de construção localizadas em Palmas (TO). Os resultados apresentados não possuem finalidade de generalização estatística, mas buscam evidenciar, por meio de experiências concretas, aspectos recorrentes da gestão realizada por empreendedores sem formação acadêmica, permitindo confrontar essas práticas com a literatura especializada. Os dados revelam uma

considerável maturidade de mercado entre as empresas investigadas, com o tempo de atuação apresentando a seguinte distribuição: 2, 4, 11, 20 e 28 anos, além de duas organizações com 12 anos de operação. No que tange à qualificação profissional dos gestores, observa-se a predominância do Ensino Médio completo, que representa 57,1% da amostra. A profissionalização gerencial específica (Ensino Superior em Administração ou áreas correlatas) engloba 28,6% dos respondentes, enquanto 14,3% possuem formação superior em outras áreas. Ao analisar a gênese do negócio, nota-se que o empreendedorismo por oportunidade é o principal vetor: 42,9% iniciaram as atividades por terem identificado uma lacuna no mercado. Em contrapartida, o empreendedorismo por necessidade (financeira ou desemprego) e a busca por independência (ser o próprio chefe) representam, cada um, 28,6% das motivações iniciais.

A gestão de operações, especificamente o controle de estoque, demonstra alta heterogeneidade metodológica. A amostra divide-se igualmente entre controle estritamente visual (28,6%), anotações manuais em caderno ou prancheta (28,6%) e adoção de sistemas de gestão integrados ou softwares (28,6%). O uso de planilhas eletrônicas é minoritário, adotado por apenas 14,3% dos gestores. Apesar da informalidade presente em parte das operações, o dimensionamento do estoque parece satisfatório para a maioria: 85,7% afirmam que a ruptura de estoque ou o acúmulo de produtos encalhados ocorrem de forma rara ou excepcional, frente a apenas 14,3% que lidam com esse problema frequentemente. Contudo, identifica-se uma lacuna técnica na classificação de inventário. A aplicação da ferramenta "Curva ABC" é desconhecida por 42,9% dos gestores. Outros 42,9% afirmam conhecer a metodologia, mas não a aplicam devido à falta de tempo ou de conhecimento prático, evidenciando que apenas 14,3% a utilizam ativamente na rotina da empresa. Em relação aos gatilhos para reposição de insumos e mercadorias, as práticas se dividem em: compras periódicas pré-fixadas (71,4% da amostra total), compras orientadas por percepção visual de escassez (14,3%) e reposição baseada em avisos ou relatórios de sistema (14,3%). Além disso, constatou-se que 100% dos empresários realizam cotações com diversos fornecedores, evitando, assim, a necessidade de compras emergenciais. Quanto à política de manutenção de máquinas e equipamentos, 57,1% dos gestores optam pela manutenção corretiva, enquanto 42,9% adotam a manutenção preventiva. Em relação ao grau de separação entre finanças pessoais e empresariais, 57,1% dos entrevistados misturam as finanças, ao passo que 42,9% mantêm as contas pessoais e empresariais devidamente separadas.

A análise da dimensão financeira corrobora a carência de ferramentas gerenciais mais complexas. Ao serem questionados sobre o cálculo de depreciação do ativo imobilizado, a maior

parcela (42,9%) admite conhecer o conceito, porém não realiza o provisionamento ou o cálculo contábil. Apenas 28,6% afirmam efetuar o cálculo e manter reservas financeiras para esse fim, ao passo que outros 28,6% desconhecem totalmente o significado ou a aplicação do termo. Do ponto de vista da estrutura organizacional, verifica-se uma tendência à delegação moderada: 57,1% dos empreendedores atuam com uma equipe pequena com a qual dividem as responsabilidades. Por outro lado, a centralização extrema é a realidade de 28,6% dos gestores, que absorvem a maior parte das tarefas sozinhos, enquanto somente 14,3% relatam possuir uma equipe estruturada com funções bem definidas.

O dispêndio de tempo e esforço gerencial concentra-se precipuamente na área de Operações/Logística (42,9%), seguida pela Gestão Financeira (28,6%) e pelo departamento de Marketing e Vendas (28,6%). Alinhados a essas demandas de esforço, os maiores desafios na administração dividem-se entre: lidar com compras e estoque (28,6%), captação de clientes e vendas (28,6%), entendimento do lucro real (14,3%) e gestão de colaboradores (14,3%). A percepção de valor da qualificação acadêmica para a superação desses desafios é polarizada. Para 57,1% dos respondentes, a falta de técnicas gerenciais acadêmicas atua como limitador de crescimento e gera prejuízos. Em contrapartida, 28,6% dos gestores acreditam que a teoria pode agregar, mas sobrepõem o valor da experiência prática do dia a dia. Uma minoria de 14,3% rejeita categoricamente a eficácia de ferramentas acadêmicas para negócios de pequeno porte. Essa valorização moderada do arcabouço teórico reflete-se diretamente no investimento em qualificação: 57,1% dos gestores admitem nunca ou raramente investir em capacitações formais, como cursos e workshops. O treinamento contínuo é uma realidade para apenas 14,3%, a mesma proporção observada para aqueles que investem uma vez ao ano (14,3%) ou duas ou mais vezes (14,3%).

Como consequência desse cenário de gestão majoritariamente empírica e baixo investimento em capacitação, a resiliência organizacional percebida apresenta-se mediana. Em uma escala de 1 a 5 para mensurar o preparo frente a crises inesperadas, a maior parte da amostra situou-se no nível intermediário 3 (57,1%). Os extremos demonstram variação simétrica, 28,6 % no nível 4 (parcialmente preparados) e 14,3% no nível 5 (altamente preparados).

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar como ocorre a gestão de materiais, patrimônio e processos de compras em pequenas empresas varejistas do setor de materiais de construção administradas por gestores que, em sua maioria, não possuem formação acadêmica.

Para isso, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e em um estudo de casos múltiplos realizado com sete gestores de empresas localizadas no município de Palmas (TO). A articulação entre o referencial teórico e as evidências empíricas possibilitou compreender como a experiência prática influencia a condução dos processos gerenciais e quais desafios são enfrentados na administração desses empreendimentos.

A análise dos casos investigados evidenciou que a experiência adquirida ao longo dos anos constitui um importante recurso para a continuidade das empresas, permitindo que os gestores desenvolvam estratégias próprias para lidar com as demandas do cotidiano. Entretanto, os resultados também demonstraram que a predominância de uma gestão baseada no empirismo limita a adoção de ferramentas administrativas que poderiam contribuir para maior eficiência operacional, principalmente no controle de estoques, na gestão patrimonial, no planejamento de compras e na gestão financeira.

Entre os principais aspectos observados destacam-se o reduzido uso de métodos técnicos para gestão de materiais, o desconhecimento ou a não utilização da Curva ABC por grande parte dos participantes, a inexistência de controles relacionados à depreciação patrimonial em parte das empresas e a permanência da mistura entre recursos financeiros pessoais e empresariais em mais da metade dos casos analisados. Além disso, verificou-se baixa participação dos gestores em cursos e capacitações voltados à gestão empresarial, evidenciando que o conhecimento técnico ainda é pouco incorporado às rotinas administrativas dessas organizações.

18

Os relatos obtidos também indicaram que muitos gestores reconhecem a importância da formação acadêmica e das ferramentas administrativas, porém encontram dificuldades para incorporá-las ao cotidiano da empresa, seja pela falta de tempo, pelo acúmulo de funções ou pela confiança construída ao longo dos anos na experiência prática. Esse cenário reforça o entendimento apresentado na literatura de que o conhecimento empírico é importante para a sobrevivência do negócio, mas tende a apresentar limitações quando utilizado de forma isolada, especialmente em ambientes caracterizados por maior competitividade e constantes mudanças de mercado.

Com base nas evidências obtidas, observa-se que a profissionalização da gestão não depende necessariamente de investimentos elevados, mas da adoção gradual de práticas administrativas capazes de apoiar a tomada de decisão. A implementação de controles sistematizados de estoque, a utilização de indicadores gerenciais, a definição de um pró-labore para separar as finanças pessoais das empresariais, o acompanhamento da depreciação dos ativos

e o incentivo à capacitação contínua dos gestores representam medidas acessíveis que podem contribuir para reduzir desperdícios, melhorar o planejamento e fortalecer a sustentabilidade das empresas.

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa desenvolvida por meio de estudo de casos múltiplos, os resultados apresentados não possuem a finalidade de representar estatisticamente todas as empresas do setor de materiais de construção de Palmas (TO). As evidências obtidas referem-se exclusivamente aos casos investigados e foram utilizadas para ilustrar e compreender o fenômeno estudado, confrontando as práticas gerenciais observadas com os fundamentos da literatura especializada.

Conclui-se, portanto, que a ausência de formação acadêmica não impede a criação, a permanência ou o desenvolvimento inicial de pequenas empresas. Entretanto, os casos analisados indicam que a associação entre a experiência prática e os conhecimentos técnicos da Administração tende a favorecer decisões mais consistentes, ampliar a capacidade de planejamento, reduzir vulnerabilidades operacionais e contribuir para a sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A. F. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional. 2013. 339 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-18112013-102833/publico/AlexandreFariaAlbuquerqueDEFINITIVO.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2026.

ARNOLD, J. R. T. Administração de materiais. São Paulo: Atlas, 2008.

AZEVEDO, M. C.; CANDIANI, D. E. A gestão de custos nas micro e pequenas empresas. Revista Análise, Jundiaí, v. 14, n. 2, p. 76-92, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://revistas.anchieta.br/index.php/Revistanalise/article/view/1460>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BANDEIRA, P. V. R.; SILVA, T. S. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade e Oportunidade. Id on Line Revista de Psicologia, v. 17, n. 66, p. 190-208, maio 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3771>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BERTAGLIA, P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, [2006].

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 27 abr. 2026.

CARVALHO, E. C.; MAZZOTTI, M. Aplicação das boas práticas de gestão de estoques em uma microempresa. *Revista Produção Online*, Florianópolis, v. 24, n. 2, 2024.

CAXITO, F. *Logística: um enfoque prático*. São Paulo: Saraiva, 2011.

CHIAVENATO, I. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DIAS, M. A. P. *Administração de materiais: uma abordagem logística*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DORNELAS, J. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DRUCKER, P. *O Melhor de Peter Drucker: Coletânea*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.

FERREIRA, N. de O. Q. *Empreendedorismo por necessidade e empreendedorismo por oportunidade: um diagnóstico no município de Naviraí - MS*. 2020. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Naviraí, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/4502/1/TCC-%20Nayara%20Ferreira%20-%20Versa%CC%83o%20Final.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2026.

FIGUEIREDO, A. L. C. et al. *Desafios das Micro e Pequenas Empresas no Brasil: Uma Análise sobre o Papel do Gestor*. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 17, n. 65, p. 480-488, fev. 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3717>. Acesso em: 27 abr. 2026.

FIGUEIREDO, R. et al. *O papel das MPEs no desenvolvimento regional*. Palmas: [s.n.], 2024.

GONÇALVES, S. P. *Administração de materiais no contexto empresarial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

JUCETINS. *Governo do Tocantins comemora 37 anos da Jucetins com crescimento histórico na abertura de empresas*. *Notícias - Governo do Tocantins*, Palmas, 2025. Disponível em: <https://www.to.gov.br/noticias/270>. Acesso em: 27 abr. 2026.

MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. *Administração de materiais e recursos patrimoniais*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MENEZES, F. A. *Gestão de estoque no comércio de materiais de construção: Um estudo de caso de uma micro empresa da cidade de Porto Nacional – TO*. 2018. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Logística) – Instituto Federal do Tocantins, Porto Nacional, 2018.

NETO, G. H. et al. *Análise do perfil do empreendedor Joseense para implantação de novos negócios e Desenvolvimento Regional*. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 2, n. 1, 2005.

OLIVEIRA, P. M. et al. Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 13., 2016, Resende. Anais... Resende: AEDB, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/20324192.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2026.

PALMAS. Prefeitura Municipal. Capital se consolida como importante polo econômico do Estado. Portal da Prefeitura de Palmas, Palmas, 18 maio 2024. Disponível em: <https://www.palmas.to.gov.br>. Acesso em: 27 abr. 2026.

POZO, H. Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RODRIGUES, G. C. G. Importância do Administrador na Gestão do micro e pequena empresa: estudos de casos múltiplos com empresários em Iaciara, Goiás. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2024. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/8583>. Acesso em: 27 abr. 2026.

SANTOS, P. V. S.; DE LIMA, N. V. M. Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs). Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 5, p. 54-77, 2018. Disponível em: <https://www.relise.eco.br/index.php/relise/article/view/180>. Acesso em: 27 abr. 2026.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira. Brasília, DF: SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Sebrae%2050+50/Not%C3%ADcias/PRESSKIT%2050%20ANOS.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2026.

SERASA EXPERIAN. Boletim Econômico Serasa Experian de Julho/2025. São Paulo: Serasa Experian, 2025. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/boletim-economico-serasa-experian-de-julho-2025/>. Acesso em: 27 abr. 2026.

SILVA, F. V. R. S. Gestão de compras. Belém: [s.n.], 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: Teoria e Prática. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2013.