



Lucas Rosa Leite

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DE NAVIRAÍ NA VISÃO DOS EMPREENDEDORES**

Orientadora:  
Profa. Dra. Jaiane Aparecida Pereira

Naviraí-MS  
2024



## DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE NAVIRAÍ NA VISÃO DOS EMPREENDEDORES

Lucas Rosa Leite

### RESUMO

O objetivo do presente trabalho foi analisar os desafios enfrentados pelos empreendedores de MPEs em Naviraí-MS. Para tanto, a revisão da literatura foi dividida em duas partes: a primeira tratou da administração de MPEs; e a segunda apresentou algumas ferramentas de gestão. A pesquisa foi classificada como de natureza quantitativa do tipo descritiva, sendo realizada por meio de um questionário estruturado via Google Forms aplicado a 51 empreendedores locais, que buscou analisar a utilização de ferramentas de gestão e os desafios encontrados. Os resultados apontaram para um ambiente empresarial diversificado entre os respondentes, com a maioria atuando no setor de serviços e comércio, sobretudo no ramo de veículos. Dentre os principais desafios estão mão de obra qualificada, falta de comprometimento e de experiência dos funcionários e a concorrência. Aliado a isso, destaca-se a falta de utilização de ferramentas de gestão, mostrando a necessidade de difusão da importância das ferramentas para a gestão de empresas, sobretudo as MPEs. Como contribuição prática, destaca-se a necessidade de capacitações gerenciais voltadas para o uso de ferramentas de gestão, que podem auxiliar no desenvolvimento das MPEs.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas; Gestão Empresarial; Empreendedorismo; Desenvolvimento Local.



## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel essencial não apenas na economia brasileira, mas também em várias economias ao redor do mundo. Essas empresas são a espinha dorsal na geração de empregos e inovação, oferecendo produtos e serviços que atendem tanto a mercados locais quanto a nichos específicos. No Brasil, as MPEs respondem por 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do setor de Comércio. No setor da Indústria, a participação dessas empresas (22,5%) aproxima-se da registrada pelas médias empresas (24,5%), enquanto no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) provém dos pequenos negócios (Sebrae, 2021). Esses dados ressaltam a importância de apoiar os pequenos negócios, incluindo os Microempreendedores Individuais (MEIs), que representam uma parte expressiva desse segmento (Sebrae, 2021).

Embora, isoladamente, uma MPE possa parecer modesta em sua contribuição econômica, juntas elas exercem um impacto significativo no desenvolvimento econômico do país. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), os pequenos negócios empregam 52% da força de trabalho formal no Brasil e respondem por 40% dos salários no país, sublinhando seu papel crucial na geração de empregos e renda. Ademais, essas empresas diversificam a economia, especialmente em regiões onde grandes indústrias não estão presentes, oferecendo serviços e produtos essenciais ao bem-estar das comunidades (Sebrae, 2021).

Apesar de sua relevância, as MPEs enfrentam uma série de desafios que limitam seu crescimento e sustentabilidade. O cenário competitivo, as rápidas mudanças tecnológicas e as restrições financeiras estão entre os obstáculos comuns enfrentados por esses negócios (Christensen, 2000). No Brasil, o ambiente de negócios é marcado pela complexidade burocrática e por um sistema tributário oneroso, fatores que muitas vezes dificultam a sobrevivência dos pequenos empresários (Dolabela, 2008).

Dentre esses desafios, a falta de capacitação administrativa destaca-se como um dos fatores que limitam o desenvolvimento sustentável das MPEs. A capacitação administrativa não apenas melhora a eficiência operacional, mas também prepara os gestores para decisões mais informadas e estratégicas (Leite; Arraes; Gama, 2019). A formação adequada permite que os empreendedores adquiram habilidades gerenciais cruciais, como liderança, planejamento estratégico e gestão financeira, todas indispensáveis para a continuidade e o crescimento dos negócios (Pontes; Ferreira Neto; Lima, 2020).



Segundo Covey (2011), o desenvolvimento de hábitos gerenciais eficazes, como a proatividade e o foco em objetivos de longo prazo, pode ser um diferencial na condução de um negócio. Além disso, a capacitação oferece aos gestores a habilidade de interpretar o mercado com maior precisão, identificando novas oportunidades de expansão e adaptação às mudanças econômicas e tecnológicas. Para Dolabela (2008), a ausência de um planejamento robusto aumenta significativamente o risco de falência nos primeiros anos de operação.

Considerando a importância das MPEs para a economia nacional e os desafios específicos enfrentados por esses negócios, optou-se por estudar o município de Naviraí, que possui 50.457 habitantes, segundo o censo demográfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2022 (IBGE, 2022). O município foi considerado um polo urbano microrregional da Região Cone-Sul do estado de Mato Grosso do Sul (MS) (Pereira, Zacarias; Silva, 2021), com economia diversificada, com destaque para a agropecuária e o setor de centrada na agropecuária e o setor de serviços (Pereira et al., 2017).

A escolha da cidade de Naviraí-MS se justifica pela relevância das MPEs em regiões menos industrializadas, onde essas empresas são fundamentais para o desenvolvimento econômico local. Cruz, Pereira e Rodrigues (2023) observam que as MPEs em regiões do interior enfrentam obstáculos adicionais, como acesso limitado a recursos, falta de apoio governamental e barreiras de capacitação. Portanto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Quais são os desafios enfrentados pelos empreendedores de MPEs em Naviraí-MS?

Diante deste panorama, o objetivo do presente trabalho foi analisar os desafios enfrentados pelos empreendedores de MPEs em Naviraí-MS. A partir dos resultados, espera-se que a pesquisa possa contribuir para a formulação de estratégias de apoio mais eficazes em nível local e regional, com foco na capacitação empresarial e no fortalecimento das MPEs.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão da literatura foi dividida em duas partes: a primeira trata da administração de MPEs; e a segunda apresenta algumas ferramentas de gestão.

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

As MPEs são importantes para a economia, principalmente para o Brasil, onde respondem por uma expressiva parcela da geração de empregos e movimentação econômica,



especialmente em regiões menos industrializadas. No Brasil, as MPEs são regulamentadas pela Lei Complementar nº 123, de 10 de novembro de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Brasil, 2006). Para enquadramento das empresas em uma das faixas é considerada a receita bruta anual.

O enquadramento com base na receita bruta anual ocorre como segue: MEI – até R\$ 81 mil; microempresa (ME) – igual ou inferior a R\$ 360 mil; empresa de pequeno porte (EPP) – superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões. Essa distinção facilita o acesso a regimes tributários simplificados, como o Simples Nacional, aliviando a carga tributária dessas empresas (Sebrae, 2022).

Além disso, destaca-se que o número de funcionários também é uma condição relevante. Considerando a legislação, o MEI pode possuir até um empregado. Para as demais categorias não há um enquadramento legal, contudo, o SEBRAE e o IBGE consideram a seguinte classificação: ME (comércio/serviços) – até 9 empregados; ME (indústria) – até 19 empregados; EPP (comércio/serviços) – de 10 a 49 empregados; EPP (indústria) – de 20 a 99 empregados (Sebrae, 2023).

Atualmente, as MPEs representam mais de 99% dos negócios formais no Brasil e são responsáveis por cerca de 54% dos empregos formais, evidenciando sua relevância econômica (Sebrae, 2021). Apesar de sua relevância, as MPEs enfrentam desafios que comprometem sua sustentabilidade. Um dos principais obstáculos ao crescimento dessas empresas é o acesso restrito ao crédito. Pontes, Ferreira Neto e Lima (2023) destacam que muitas MPEs enfrentam dificuldades para obter financiamentos devido à burocracia e às altas taxas de juros, além da falta de garantias. Embora existam políticas públicas de incentivo, os autores revelam que essas barreiras limitam o acesso a recursos financeiros, prejudicando a capacidade dessas empresas de expandir operações e investir em inovação.

Outro desafio significativo é a capacitação gerencial. Muitos empreendedores carecem de conhecimento em áreas essenciais como finanças, marketing e planejamento estratégico, o que leva a uma gestão ineficaz dos recursos. A ausência de um plano de negócios estruturado é apontada como uma das principais razões para a falência dessas empresas. Dolabela (2008) destaca que a falta de um planejamento robusto aumenta significativamente o risco de falência nos primeiros anos, especialmente em ambientes competitivos.

Além da capacitação, Covey (2011) sugere que a adoção de hábitos eficazes, como a proatividade e o foco em objetivos de longo prazo, pode ser um diferencial para o sucesso das

MPEs. Para o autor, princípios como integridade e responsabilidade ajudam os gestores a tomar decisões assertivas, impactando positivamente o crescimento e a longevidade dos negócios.

A inovação, tanto de ruptura quanto incremental, também desempenha papel essencial na sobrevivência das MPEs. Christensen (2000) observa que grandes empresas muitas vezes falham em inovar de forma disruptiva, enquanto pequenas empresas conseguem superá-las ao investir em novos mercados e tecnologias. No entanto, a falta de recursos impede que muitas MPEs adotem ferramentas tecnológicas que poderiam melhorar operações e aumentar a competitividade.

Além disso, o sistema tributário brasileiro, embora simplificado pelo Simples Nacional, que unifica tributos federais, estaduais e municipais, ainda representa uma barreira. As alíquotas variam conforme o faturamento, e a complexidade do sistema permanece um desafio para os pequenos empresários (Sebrae, 2021).

A tecnologia surge como outro obstáculo crescente. Em um mundo digital, as MPEs enfrentam dificuldades para acompanhar mudanças tecnológicas devido à falta de capital e conhecimento especializado. A inovação é fundamental para aumentar a eficiência e competitividade, mas os recursos limitados dificultam a adoção de novas tecnologias. Christensen (2000) enfatiza que a inovação de ruptura pode permitir que as MPEs superem esse desafio, investindo em mercados emergentes e tecnologias novas.

No setor de serviços, a intangibilidade dos serviços e a participação ativa do cliente tornam a gestão ainda mais complexa. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) destacam que, ao contrário dos produtos tangíveis, os serviços não podem ser armazenados, e seu valor é gerado na interação entre prestador e cliente. Segundo os autores, e ssa complexidade, somada à baixa barreira de entrada de competidores, exige que as empresas inovem constantemente para se manterem competitivas.

Estudos recentes indicam uma alta taxa de mortalidade das MPEs no Brasil. Cruz, Pereira e Rodrigues (2023) analisaram as causas de falência de empresas do setor de serviços em Naviraí-MS e constataram que muitos dos problemas enfrentados estão relacionados à má gestão e à falta de planejamento. Entre as recomendações, destacam-se a realização de estudos de mercado antes da abertura e a necessidade de políticas públicas que ofereçam suporte e simplifiquem processos burocráticos.

Nicomedes, Pereira e Resch (2017) analisaram o mercado de trabalho em Naviraí-MS a partir da ótica dos empregadores. Como resultado, os autores mostram a necessidade de melhoria da qualificação profissional, sobretudo a capacitação técnica, diante da falta de mão





de obra qualificada. Os empregadores pesquisados revelaram que, na sua opinião, o perfil do candidato e a experiência na área são os requisitos mais importantes na hora da contratação (Nicomedes; Pereira; Resch, 2017).

Após tratar das especificidades da administração de MPEs, passa-se agora a descrição de algumas ferramentas de gestão, que são descritas na literatura como importantes para os administradores.

## 2.2 FERRAMENTAS DE GESTÃO

Para enfrentar os desafios, diversas ferramentas podem ser aplicadas para as empresas, inclusive nas MPEs, auxiliando na gestão e no planejamento estratégico. A Análise SWOT, por exemplo, é amplamente utilizada para que os gestores compreendam os pontos fortes e fracos internos, além das oportunidades e ameaças externas à organização, promovendo uma base sólida para decisões estratégicas e identificando possibilidades de crescimento (Maximiano, 2012).

O Business Model Canvas, criado por Osterwalder, oferece uma visão integrada do modelo de negócios, permitindo que os empreendedores identifiquem atividades principais, parcerias, fontes de receita e proposta de valor (Osterwalder; Pigneur, 2010). Essa ferramenta é especialmente útil para startups e empresas em crescimento, pois facilita a identificação de interdependências no modelo de negócios.

O plano de negócios, que, conforme Dolabela (2008), é fundamental para a criação de novos empreendimentos e a reformulação de empresas existentes, detalha objetivos, análise de mercado, estratégias de marketing e plano financeiro, ajudando a demonstrar a viabilidade do negócio para investidores.

Para identificar causas de problemas operacionais, as MPEs podem utilizar o Diagrama de Ishikawa, ou Espinha de Peixe, que auxilia na identificação das causas raiz dos problemas (Ishikawa, 1985).

A Matriz BCG ajuda a classificar o portfólio de produtos, conforme descrito por Henderson (1970). Ela auxilia as MPEs a decidirem onde focar investimentos e quais produtos reformular ou descontinuar.

O método 5W2H estrutura planos e projetos ao responder perguntas sobre o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e custo, garantindo que variáveis importantes sejam consideradas (Maximiano, 2012).

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), descrito por Deming (1986), é fundamental para programas de melhoria contínua, permitindo ajustes contínuos por meio de planejamento, execução, verificação e ação.

A Análise de Fluxo de Caixa, conforme Gitman (2017), garante que a empresa mantenha liquidez, possibilitando planejamento adequado e antecipação de problemas financeiros.

A Matriz GUT é uma ferramenta gerencial usada para priorizar problemas, classificando-os de acordo com a gravidade (impacto do problema), urgência (necessidade de resolução imediata) e tendência (probabilidade de agravamento se não tratado). Essa abordagem ajuda a organizar problemas em uma ordem de resolução lógica e prática, promovendo uma gestão mais eficaz (Pontes, Ferreira Neto; Lima, 2023).

Por fim, o Fluxograma auxilia no mapeamento e otimização de processos empresariais, permitindo uma visualização clara das etapas e identificação de gargalos e ineficiências (Harrington, 1991).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para investigar os desafios enfrentados por MPEs de Naviraí-MS, foi conduzida uma pesquisa de natureza quantitativa, com abordagem descritiva. A pesquisa descritiva visa detalhar fenômenos, permitindo a observação, registro, análise e interpretação dos fatos (Vergara, 2015). Essa abordagem foi escolhida por proporcionar uma descrição clara e detalhada das dificuldades enfrentadas pelas MPEs no contexto estudado.

Os procedimentos técnicos incluíram pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica consistiu em uma revisão da literatura existente sobre o tema diante da importância de uma base teórica sólida para embasar as análises. A pesquisa de campo, por sua vez, foi realizada com base na coleta de dados primários e secundários (Marconi; Lakatos, 2021).

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário estruturado, que foi dividido em três seções principais: características da empresa, incluindo porte, sócios e funcionários; administração da empresa, sobre a utilização de ferramentas de gestão e os desafios encontrados; e perfil do empreendedor. Foram elaboradas 20 questões, incluindo aquelas do tipo “sim” ou “não”, de múltipla escolha e questões do tipo caixa de seleção.



Para assegurar a clareza e a relevância das questões, foi realizado um pré-teste do questionário com um grupo de empresários de Naviraí, permitindo ajustes na linguagem e na adequação às especificidades locais.

O questionário foi estruturado no Google Forms, sendo divulgado entre julho e outubro de 2024, por meio de redes sociais e aplicativo de mensagem, com o apoio da Associação Comercial e Empresarial de Naviraí (ACEN) para divulgação. A amostra foi por conveniência. A escolha do questionário como principal instrumento de coleta de dados se justifica pela sua eficácia em alcançar um número maior de respondentes (Richardson, 2011). Foram obtidas 51 respostas.

Os dados secundários foram extraídos de fontes institucionais, como relatórios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que fornecem uma visão ampla das MPEs no Brasil e foram utilizados para complementar a análise do cenário local.

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, utilizando o *software* Microsoft Excel para organizar e interpretar as informações coletadas. A estatística descritiva possibilitou a identificação de padrões e tendências nos dados, proporcionando uma visão clara das características das empresas participantes e das dificuldades que enfrentam, especialmente em relação à capacitação administrativa e à gestão empresarial.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

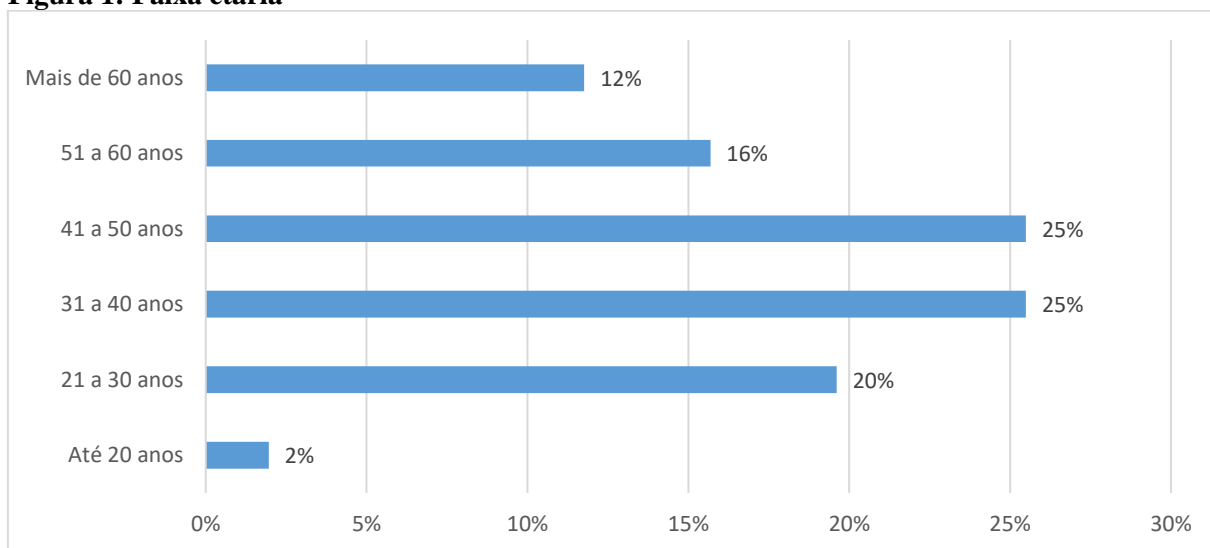
A análise dos dados foi dividida em três partes: (1) perfil dos empreendedores; (2) característica das empresas; e (3) administração da empresa.

### **4.1 PERFIL DOS EMPREENDEDORES**

Entre os 51 empreendedores que participaram da pesquisa, 55% são do sexo masculino e 45% do sexo feminino. Observa-se que a participação das mulheres foi expressiva, indicando quase um equilíbrio entre o sexo dos respondentes.

Sobre a faixa etária dos respondentes, os resultados foram mostrados na Figura 1.

**Figura 1: Faixa etária**

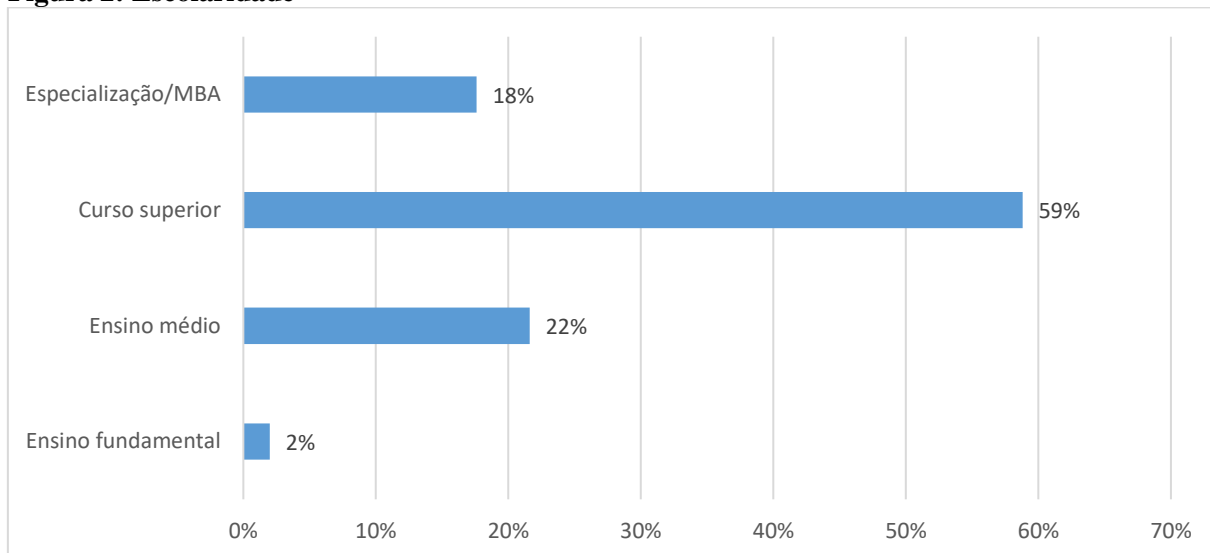


Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Pode-se notar que a maioria dos respondentes possui a partir de 21 anos, sendo que a maior representatividade ocorre entre os adultos com 31 a 40 anos e de 41 a 50 anos, com 25% cada. Aqueles com mais de 60 anos também possuem representatividade (12%). Por fim, observa-se que há poucos empreendedores jovens com até 20 anos (2%).

Considerando o nível de escolaridade, os resultados foram mostrados na Figura 2.

**Figura 2: Escolaridade**

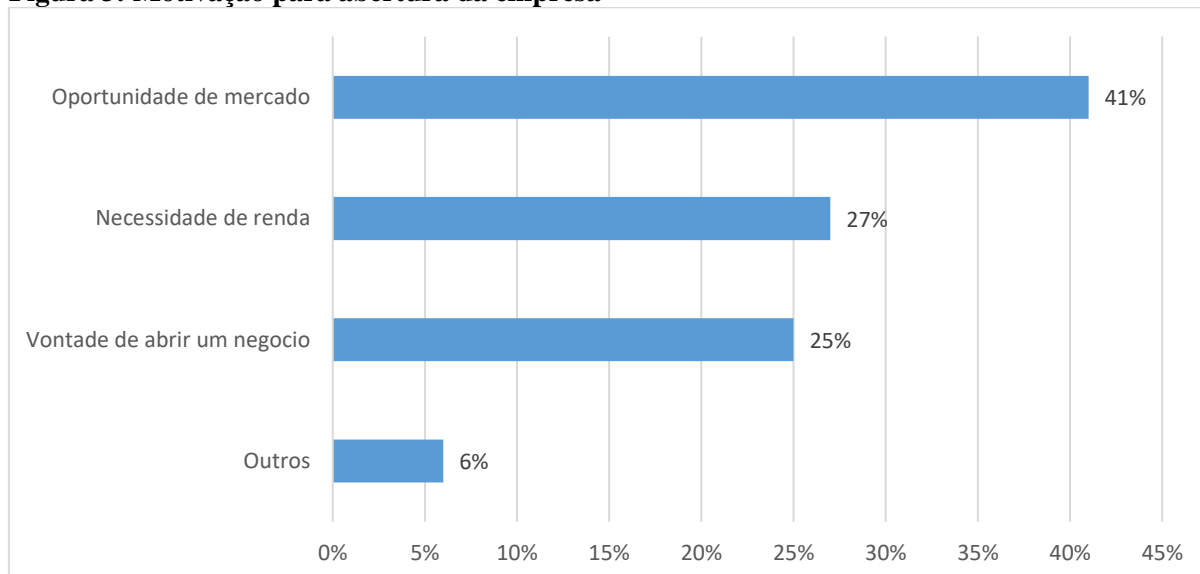


Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que 59% possuem curso superior e 18% especialização/MBA, revelando um nível de qualificação adequado entre os empreendedores que responderam à pesquisa. Outros 22% possuem seu ensino médio e apenas 2% ensino fundamental.

Em relação à motivação para abertura da empresa, os resultados foram mostrados na Figura 3.

**Figura 3: Motivação para abertura da empresa**



Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

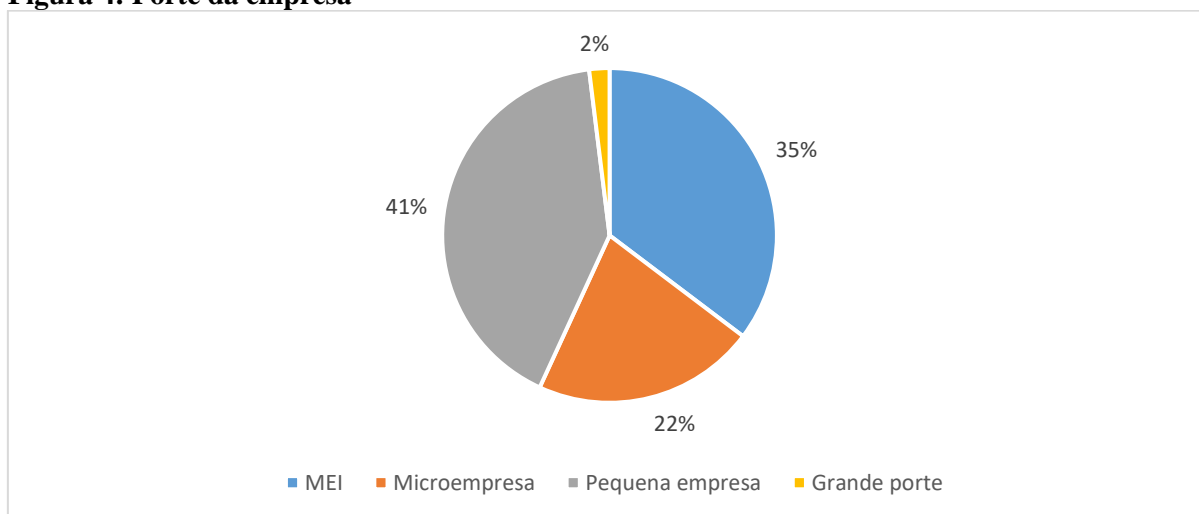
A identificação de oportunidades de mercado foi citada como motivação pela maioria dos respondentes (41%), mostrando uma realidade positiva, principalmente ao considerar que a vontade de abrir um negócio foi citada por 25%. Outros 27% revelam que a motivação foi a necessidade de renda, fato negativo. Por fim, 6% citaram outros motivos como o acaso, para ser representante comercial e um não respondeu.

Após conhecer o perfil dos respondentes, passa-se à caracterização das suas empresas.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Sobre as empresas, foi perguntado para os respondentes o porte da empresa, aliado a isso foi perguntado também sobre o número de funcionários para enquadrar as empresas a partir desses dados, diante da dificuldade de acessar informações de faturamento. Ao analisar as duas questões (porte e número de funcionários), o porte foi estabelecido, sendo mostrado na Figura 4.

**Figura 4: Porte da empresa**



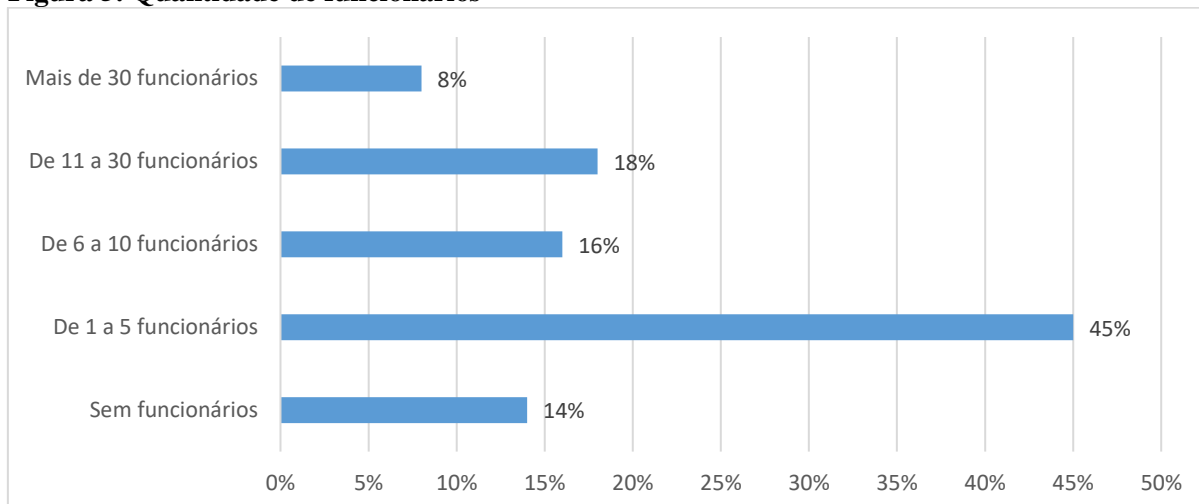
Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

A maior parte dos respondentes possuem EPPs (41%), seguido de empresas formalizadas como MEI (35%) e ME (22%). Apenas uma empresa foi caracterizada como grande porte, pois possui 70 funcionários. Ressata-se que, embora o foco do estudo fosse as MPEs, também foi considerada a empresa de grande porte citada, diante da dificuldade de acessar respondentes.

Ao considerar o número de sócios, excetuando-se as empresas enquadradas como MEI, nas quais não é permitido ter sócios, 6 MEs e 4 EPPs não possuem sócios. Das demais respondentes: 3 possuem um sócio; 11 possuem 2 sócios; 3 possuem 3 sócios; 4 possuem 4 sócios e uma empresa possui 15 sócios.

A estrutura de pessoal das empresas varia amplamente. A quantidade de funcionários foi mostrada na Figura 5.

**Figura 5: Quantidade de funcionários**

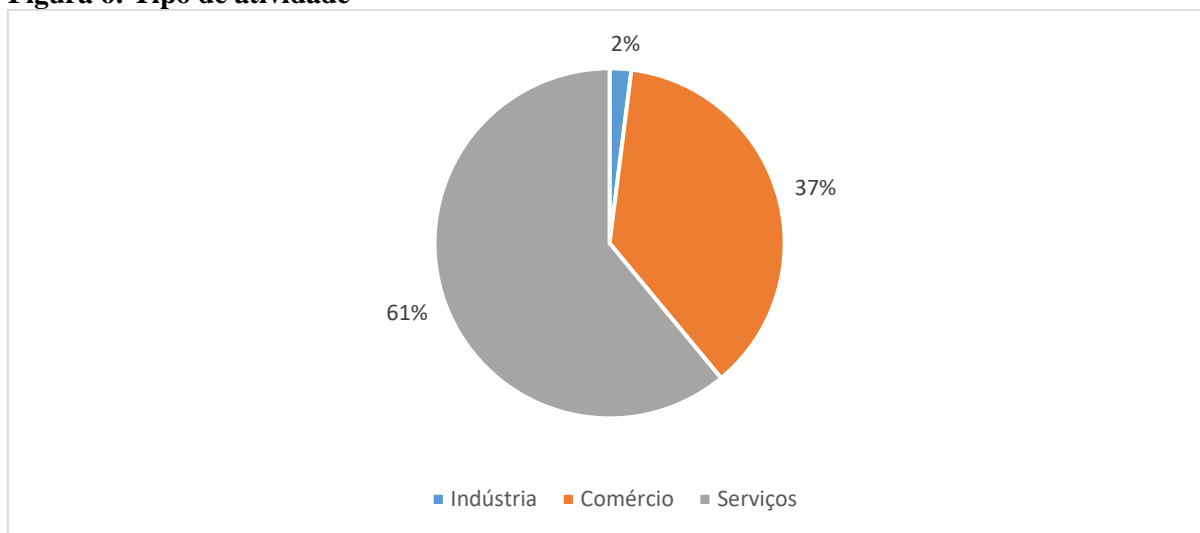


Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a maioria possui entre 1 a 5 funcionários (45%). Das empresas, 7 não possuem funcionários (14%) e as demais 44 empresas (86%), possuem, em média, 10 funcionários.

Sobre o tipo de atividade que exercem, os resultados foram mostrados na Figura 6.

**Figura 6: Tipo de atividade**

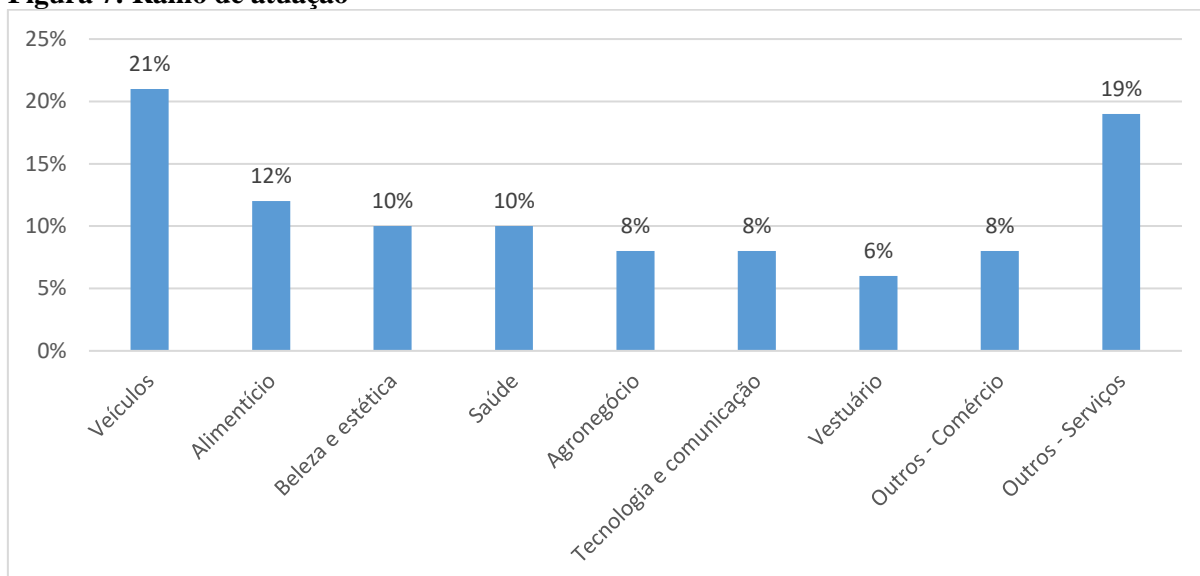


Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Como já esperado, a maior parte das empresas está no setor de serviços (61%), seguida daquelas que atuam no comércio (37%). Apenas 2% atuam no setor industrial.

Também foi perguntado sobre o ramo de atividade das empresas, os resultados foram mostrados na Figura 7.

**Figura 7: Ramo de atuação**

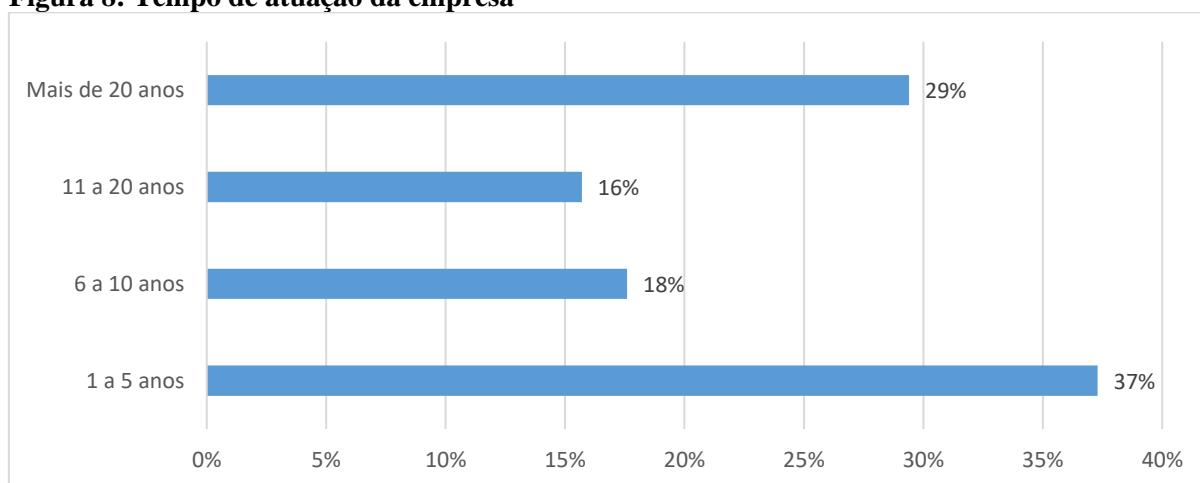


Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Pode-se observar que o setor de veículos é o maior ramo de atuação dos respondentes (21%), seguido do setor alimentício (12%), beleza e estética (10%); saúde (10%), agronegócio (8%), tecnologia e comunicação (8%); vestuário (6%); outros 8% atuam em ramos distintos do comércio como materiais de construção, ramo madeireiro e florista; outros 19% atuam em serviços diversos, como educação, turismo, advocacia e decoração.

Ao indagar sobre o tempo de atuação da empresa, os resultados foram mostrados na Figura 8.

**Figura 8: Tempo de atuação da empresa**



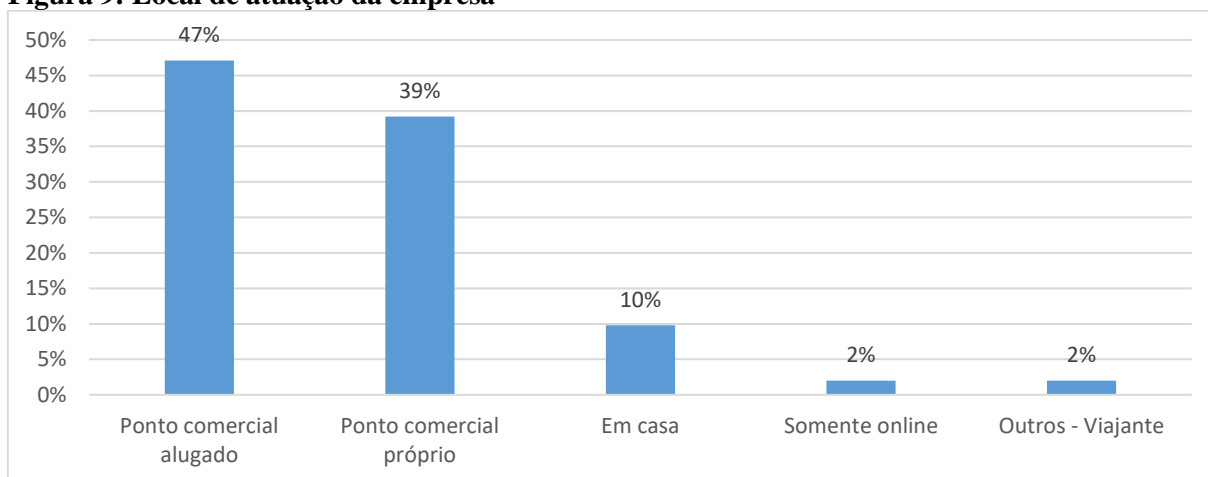
Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que 37% têm até 5 anos de existência, mostrando que a maioria das empresas são relativamente novas. Por outro lado, 29% estão em operação há mais de 20 anos, 18% estão no mercado de 6 a 10 anos e 16% de 11 a 20 anos. Ou seja, grande parte das empresas já estão consolidadas no mercado.

Por fim, considerando o local de atuação, os resultados foram mostrados na Figura 9.



**Figura 9: Local de atuação da empresa**



Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

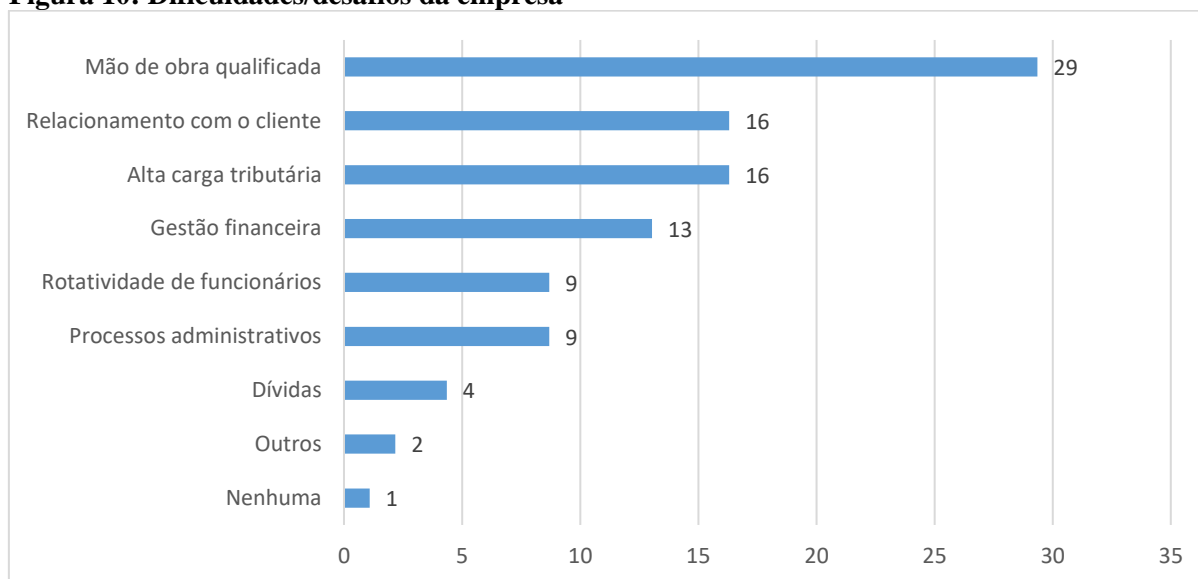
A maioria das empresas (47%) funciona em pontos comerciais alugados, enquanto 39% operam em ponto comercial próprio e outras 10% atuam em casa. Duas empresas não possuem ponto fixo, pois uma delas atende somente online (2%) e outra atua viajando (2%).

Após conhecer as características da empresa, passa-se a questões referentes a administração da mesma.

#### 4.3 ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA

Em primeiro lugar, foi perguntado sobre as dificuldades/desafios que a empresa enfrenta na visão do empreendedor. Neste caso, a questão foi do tipo caixa de seleção, na qual o respondente poderia assinalar mais de uma resposta, sendo os resultados em quantidade de respostas mostrado na Figura 10.

**Figura 10: Dificuldades/desafios da empresa**

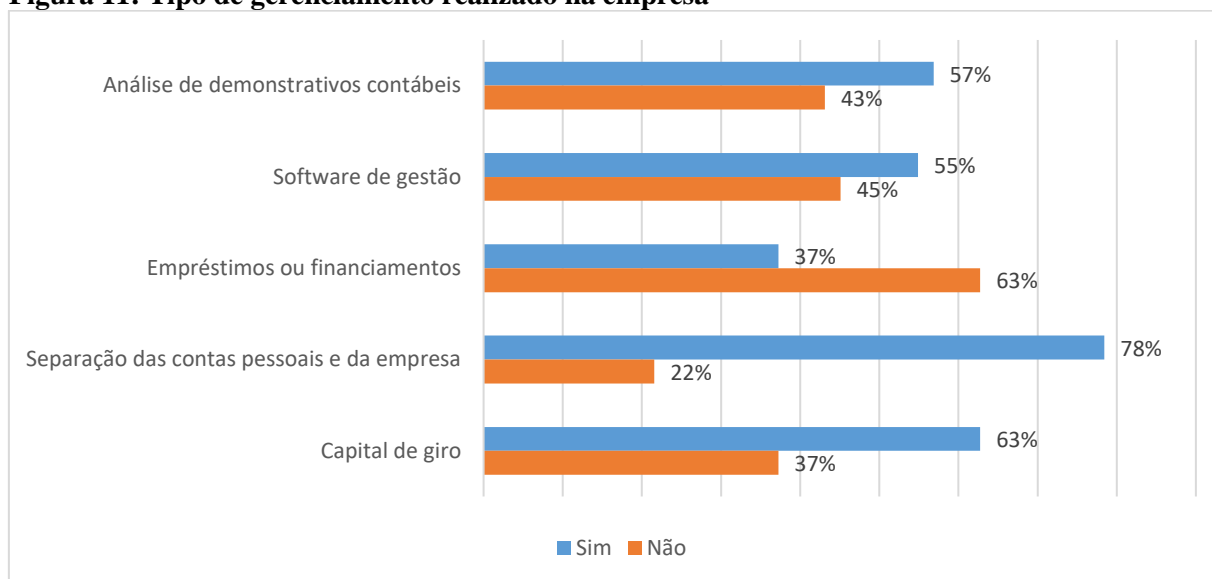


Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

A falta de mão de obra qualificada é a maior dificuldade relatada, citada por 29 respondentes. Esse resultado está condizente com os achados de Nicomedes, Pereira e Resch (2017). A segunda maior dificuldade é o relacionamento com o cliente e a alta carga tributária, com 16 respostas cada. Depois aparece a dificuldade com a gestão financeira (13), rotatividade de funcionários (9), processos administrativos (9) e dívidas (4). Outros dois respondentes citaram outros, incluindo a dificuldade de o cliente pagar um preço justo e dificuldades pessoais. Ressalta-se que um respondente afirma não enfrentar nenhuma dificuldade/desafio.

Em seguida, foram inseridas cinco questões do tipo “sim” ou “não” sobre o tipo de gerenciamento realizado na empresa, visando identificar se os respondentes fazem análise de demonstrativos contábeis, se utilizam software de gestão, se possuem empréstimos ou financiamentos, se fazem a separação das contas pessoais das contas da empresa e se possuem capital de giro. Os resultados foram mostrados na Figura 11.

**Figura 11: Tipo de gerenciamento realizado na empresa**



Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Sobre análise de demonstrativos contábeis, 57% respondentes afirmam que fazem, enquanto 43% não, o que se mostra como preocupante diante da importância desses dados para a gestão da empresa.

Considerando o uso de *software* de gestão, 55% possuem, enquanto 45% não. Esse cenário mostra que, embora algumas empresas já venham modernizando seus processos administrativos, ainda há uma parcela significativa daquelas que não acompanham seus resultados utilizando de tecnologias da informação.

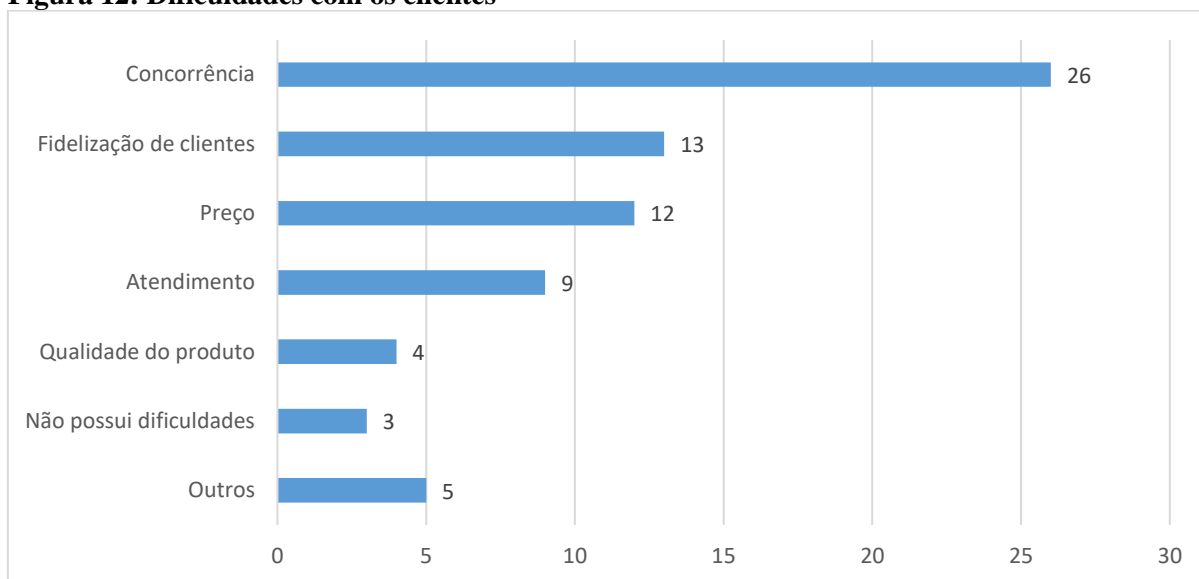
Considerando empréstimos ou financiamentos, a maioria não possui (63%), o que mostra um cenário positivo na gestão financeira, enquanto 37% ainda necessitam deste tipo de capital para operar.

Sobre a separação das contas pessoais e da empresa, 78% alegam fazer, enquanto 22% ainda não fazem. Essa prática é importante para manter o controle financeiro, pois ao misturar as contas, as empresas podem comprometer a gestão e a sustentabilidade do empreendimento.

Por fim, considerando o fato de possuir capital de giro, a maioria possui (63%), contudo 37% ainda não operam com essa prática, tornando-as mais vulneráveis em relação a gestão financeira.

Foram acrescentadas duas questões considerando especificamente as dificuldades com clientes e as dificuldades com funcionários. Sobre as dificuldades com os clientes, as respostas foram mostradas na Figura 12.

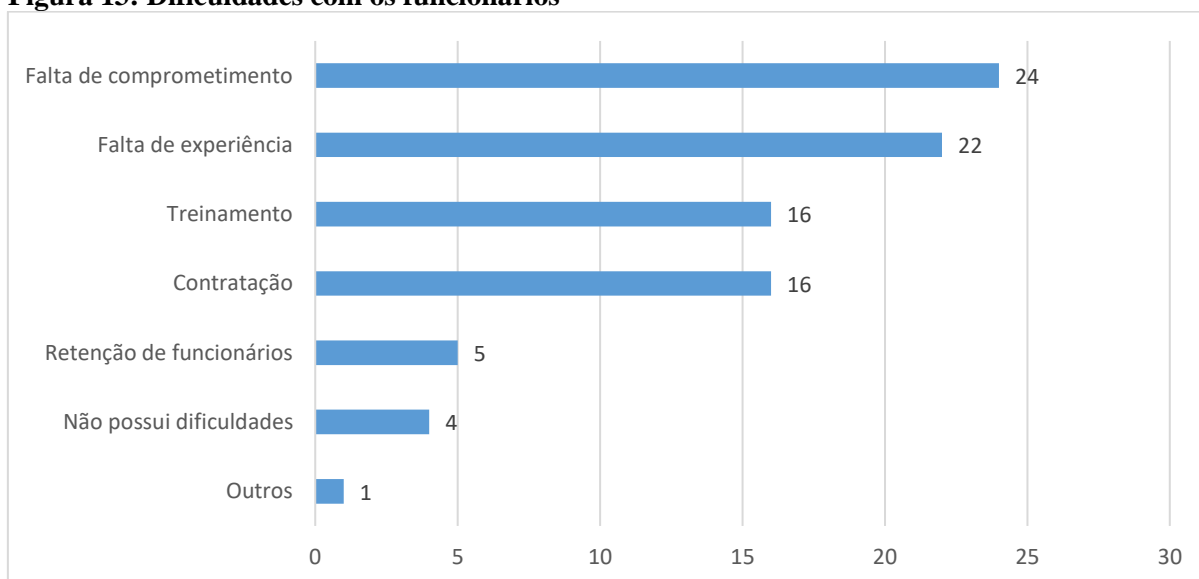
**Figura 12: Dificuldades com os clientes**



Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Observa-se que a dificuldade mais citada foi a concorrência (26), seguido da fidelização de clientes (13), preço (12), atendimento (9) e qualidade do produto (4). Dos respondentes, 3 citaram não possuir dificuldades. Cinco respondentes citaram outras dificuldades, como inadimplência, plataforma digitais, falta de feedback do cliente, necessidade de buscar novos mercados e necessidade de ofertar novos produtos. Isso reforça a necessidade de estratégias que fortaleçam a retenção e promovam a diferenciação no mercado.

**Figura 13: Dificuldades com os funcionários**

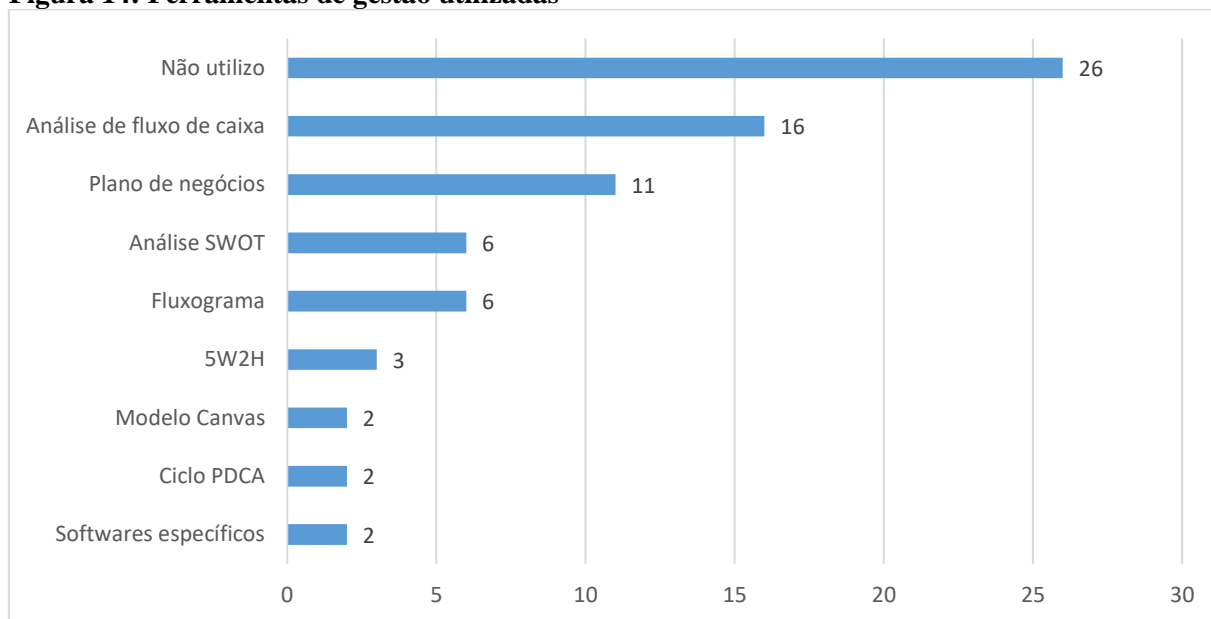


Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Em primeiro lugar, destaca-se que sete empresas não possuem funcionários. As demais 44 empresas, citaram as seguintes dificuldades com funcionários: falta de comprometimento (24), falta de experiência (22), treinamento (16), contratação (16) e retenção de funcionários (5). Dos respondentes 4 revelam não possuir dificuldades com os funcionários. Um dos respondentes citou outros, embora não tenha citado quais seriam.

Por fim, os respondentes foram indagados sobre quais ferramentas de gestão utilizam para gerenciar seus negócios, sendo os resultados mostrados na Figura 14.

**Figura 14: Ferramentas de gestão utilizadas**



Fonte: autor com base nos dados da pesquisa.

Dos respondentes, 26 revelam não utilizar nenhuma ferramenta, ou seja mais de 50% deles. Um deles cita que já usou o plano de negócios, mas não utiliza mais. Dentre os demais 25 respondentes, as ferramentas de gestão mais utilizadas são: análise de fluxo de caixa (16), plano de negócios (11), Análise SWOT (6), fluxograma (6), 5W e 2H (3), modelo Canvas (2), ciclo PDCA (2) e *softwares* específicos (2).

Destaca-se que na lista de ferramentas apresentavam-se: Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), Matriz BCG e Matriz GUT, que não são utilizadas por nenhum dos respondentes.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo evidenciou os desafios enfrentados pelos empreendedores de MPEs em Naviraí-MS. Os resultados da pesquisa apontaram para um ambiente empresarial diversificado

entre os respondentes, com a maioria atuando no setor de serviços e comércio, sobretudo no ramo de veículos.

De modo geral, pode-se analisar que há um equilíbrio entre os empreendedores homens e mulheres, há predominância de pessoas na faixa etária de 31 a 50 anos e o nível de escolaridade é alto, com a maioria possuindo ensino superior, o que reflete uma certa preparação para enfrentar os desafios do mercado.

Dentre os principais desafios estão mão de obra qualificada, falta de comprometimento e de experiência dos funcionários e a concorrência. Aliado a isso, destaca-se a falta de utilização de ferramentas de gestão, mostrando a necessidade de difusão da importância das ferramentas para a gestão de empresas, sobretudo as MPEs.

Apesar desses desafios, práticas positivas foram identificadas, como a separação das contas pessoais das contas empresariais e a utilização de capital de giro, o que auxilia na gestão financeira das empresas.

Outro ponto relevante foi a coexistência de empresas jovens, com menos de 5 anos, e consolidadas, com mais de 20 anos de atuação, o que reflete um ambiente dinâmico e em constante renovação. Esse equilíbrio é positivo, mas exige atenção aos fatores que afetam a sobrevivência no mercado, como a necessidade de planejamento estratégico e inovação tecnológica.

Como contribuição prática, destaca-se a necessidade capacitações gerenciais voltadas para o uso de ferramentas de gestão, que podem auxiliar no desenvolvimento das MPEs.

Por fim, vale destacar as dificuldades de captar empreendedores para responder a pesquisa, o que dificulta a execução de pesquisas com amostra representativa que permita generalização. De toda forma, os achados aqui elencados são relevantes no sentido de destacar as práticas que estão sendo realizadas, diante da falta de informações e pesquisas em pequenos municípios do interior.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 06 nov. 2024.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilemma**. New York: Harper Business, 2000.





Disponível em:

[https://ruduct.com/InovBis/The%20Innovator%E2%80%99s%20Dilemma%20\(Clayton%20M.%20Christensen\)2000.pdf](https://ruduct.com/InovBis/The%20Innovator%E2%80%99s%20Dilemma%20(Clayton%20M.%20Christensen)2000.pdf). Acesso em: 06 nov. 2024.

COVEY, S. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes. 6. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2011.

CRUZ, L. M. S.; PEREIRA, J. A.; RODRIGUES, F. S. Causas de mortalidade de micro e pequenas empresas do setor de serviços no município de Naviraí-MS. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 8, n. 2, p. 66-83, 2023. DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v8i2.913>. Acesso em: 06 nov. 2024.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis**. MIT Press, 1986. Disponível em: [https://romhub.io/EBOOK/Kho%20E-Sa%CC%81ch/Qua%CC%89n%20Tri%CC%A3%20Kinh%20Doanh/Ebook%20qua%CC%89n%20tri%CC%A3%20kinh%20doanh/Deming,%20W.%20Edwards%20-%20Out%20of%20the%20Crisis-MIT%20Press%20\(2011\).pdf](https://romhub.io/EBOOK/Kho%20E-Sa%CC%81ch/Qua%CC%89n%20Tri%CC%A3%20Kinh%20Doanh/Ebook%20qua%CC%89n%20tri%CC%A3%20kinh%20doanh/Deming,%20W.%20Edwards%20-%20Out%20of%20the%20Crisis-MIT%20Press%20(2011).pdf). Acesso em: 06 nov. 2024.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa: Uma Ideia, uma Paixão, e um Plano de Negócio**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2014.

FREITAS, D. R. F.; BORGES, A. F.; ENOQUE, A. G. Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 16, n. 1, 2022. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1574>. Acesso em: 06 nov. 2024.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness**. McGraw-Hill, 1991. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1PCwqydeNYtctbk7mIYe9arCocLtXJlq/view>. Acesso em: 06 nov. 2024.

HENDERSON, B. **The Product Portfolio**. Boston Consulting Group, 1970. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>. Acesso em: 06 nov. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2022**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/navirai/panorama>. Acesso em: 30 nov. 2024.

ISHIKAWA, K. **What is Total Quality Control? The Japanese Way**. Prentice-Hall, 1985. Disponível em: [https://www.academia.edu/27224804/Kaoru\\_Ishikawa\\_and\\_TQM](https://www.academia.edu/27224804/Kaoru_Ishikawa_and_TQM). Acesso em: 06 nov. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.



LEITE, R. S.; ARRAES, R. M. L. M.; GAMA, R. Administração do Capital de Giro: pesquisa em micro e pequenas empresas industriais do município de Três Lagoas-MS. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 10, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8730514>. Acesso em: 06 nov. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

NICOMEDES, L. E. S.; PEREIRA, J. A.; RESCH, S. Mercado de trabalho no município de Naviraí-MS: um estudo a partir da ótica dos empregadores. **Aten@-Revista Digital de Gestão & Negócios**, v. 2, n. 3, p. 3-23, 2019.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. John Wiley & Sons, 2010. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4453284/mod\\_resource/content/1/Business-Model-Generation.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4453284/mod_resource/content/1/Business-Model-Generation.pdf). Acesso em: 06 nov. 2024.

PEREIRA, J. A.; RESCH, S.; DOCKHORN, M. S. M.; RODRIGUES, W. O. P.; SILVA, M. A. C. Desenvolvimento local e regional: características da microrregião de Iguatemi do Estado de Mato Grosso do Sul. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA PR**, v. 4, n. 2, p. 19 35, 2017.

PEREIRA, J. A.; ZACARIAS, G. C.; SILVA, M. A. C. Perspectivas do território e desenvolvimento local: estudo sobre a constituição do município de Naviraí, MS, como polo urbano regional. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, n. 1, p. 309-327, 2021. DOI: <https://doi.org/10.20435/inter.v22i2.2478>

PONTES, E. S.; FERREIRA NETO, M. N.; LIMA, M. X. A. Uso de ferramentas gerenciais na gestão de microempresas. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Anísio Teixeira**, v. 12, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.reacfat.com.br/index.php/reac/article/view/235>. Acesso em: 06 nov. 2024.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 06 nov. 2024.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 30 nov. 2024.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?**. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp>. Acesso em: 30 nov. 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE NAVIRAÍ NA VISÃO DOS EMPREENDEDORES

Esta é uma pesquisa da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - Campus de Naviraí, que tem por objetivo analisar os desafios enfrentados pelos empreendedores de MPEs em Naviraí-MS.

Seus dados serão mantidos em sigilo, e analisados de forma conjunta.

Sua participação é muito importante para nós e a pesquisa leva menos de 5 minutos para ser respondida.

#### Sobre a empresa

1. Qual o porte da empresa?

- MEI
- Microempresa
- Pequena empresa
- Grande porte
- Não sei dizer

2. A empresa possui sócios? Se sim, quantos?

R: \_\_\_\_\_

3. Número de funcionários da empresa? (excluindo os sócios)

R: \_\_\_\_\_

4. Qual o tipo de atividade da empresa?

- Indústria
- Comércio
- Serviço

5. Ramo de atuação da empresa. (Ex.: Vestuário, alimentício, veículos)

R: \_\_\_\_\_

6. Tempo de existência da sua empresa?

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- Mais de 20 anos

7. Local da empresa?

- Ponto comercial próprio
- Ponto comercial alugado
- Em casa
- Somente online
- Outro: \_\_\_\_\_



### Sobre a administração da empresa

8. Motivo de ter aberto a empresa?
- Vontade de abrir um negócio
  - Oportunidade de mercado
  - Necessidade de renda
  - Desemprego
  - Outro: \_\_\_\_\_
9. Quais dificuldades/desafios sua empresa enfrenta? (Pode marcar mais que uma)
- Dívidas
  - Gestão financeira
  - Processos administrativos
  - Mão de obra qualificada
  - Rotatividade dos funcionários
  - Alta carga tributária
  - Relacionamento com cliente (Marketing e vendas)
10. Faz análise de demonstrativos contábeis?
- Sim
  - Não
11. Utiliza algum tipo de software de gestão?
- Sim
  - Não
12. A empresa tem empréstimos ou financiamentos?
- Sim
  - Não
13. Faz a separação das contas pessoais e das contas da empresa?
- Sim
  - Não
14. A empresa possui capital de giro?
- Sim
  - Não
15. Possui dificuldades com os clientes? (Pode marcar mais que uma)
- Concorrência
  - Fidelização de clientes
  - Qualidade do produto
  - Atendimento
  - Preço
  - Outro: \_\_\_\_\_
16. Possui dificuldades com os funcionários? (Pode marcar mais que uma)
- Dificuldade para contratação
  - Dificuldade de retenção de funcionários
  - Treinamento



- Falta de experiência
- Falta de comprometimento
- Outro: \_\_\_\_\_

17. Quais as ferramentas de gestão utilizada pela empresa? (Pode marcar mais que uma)

- Não utilizo
- Análise SWOT
- Modelo Canvas
- Plano de negócios
- Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe)
- Matriz BCG
- 5W e 2H
- Ciclo PDCA
- Análise de fluxo de caixa
- Matriz GUT
- Fluxograma
- Outro: \_\_\_\_\_

### **Sobre o empreendedor**

18. Sexo

- Feminino
- Masculino

19. Faixa etária

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

20. Nível de escolaridade

- Ensino Fundamental (completo ou incompleto)
- Ensino Médio (completo ou incompleto)
- Curso superior (completo ou incompleto)
- Pós-graduação (especialização/MBA)
- Pós-graduação (mestrado ou doutorado)