



**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**
ETEC DONA ESCOLÁSTICA ROSA
Técnico em Administração

Adelson Junior

Bruna Antunes

Camila Lobo

Maria Eduarda Silva

Vitor Santos

3A3

OS DESAFIOS DE GESTÃO DE PEQUENOS EMPREENDEDORES

Santos

2025

Adelson Junior nº 01
Bruna Antunes nº 03
Camila Neves nº 04
Maria Eduarda Silva nº22
Vitor Viana nº39

3A3

OS DESAFIOS DE GESTÃO DE PEQUENOS EMPREENDEDORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Santos, sob orientação da Professora Ms. Maria José Domingues.

SANTOS

2025

RESUMO

O trabalho analisa os desafios de gestão enfrentados por pequenos empreendedores da Baixada Santista, destacando problemas estruturais nas áreas de gestão financeira, gestão de pessoas, marketing, inovação e planejamento estratégico. O estudo revela dificuldades como falta de capacitação, fluxo de caixa fragilizado, precificação inadequada, alta rotatividade, liderança informal, baixa profissionalização, uso limitado de marketing digital, além da ausência de planejamento estruturado, fatores que comprometem a sustentabilidade, competitividade e longevidade dos negócios locais. Apesar do crescimento expressivo de MEIs na região, os empreendedores ainda dependem fortemente de apoio institucional, como SEBRAE-SP, para desenvolver estratégias sólidas, melhorar a tomada de decisão e fortalecer sua atuação no ecossistema econômico regional.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Gestão Financeira; Gestão de Pessoas; Marketing; Planejamento Estratégico

ABSTRACT

This study analyzes the management challenges faced by small entrepreneurs in the Baixada Santista region, highlighting structural issues in the areas of financial management, people management, marketing, innovation, and strategic planning. The research identifies difficulties such as lack of training, weakened cash flow, inadequate pricing, high employee turnover, informal leadership, low professionalization, limited use of digital marketing, and the absence of structured planning—factors that compromise the sustainability, competitiveness, and longevity of local businesses. Despite the significant growth of micro-entrepreneurs (MEIs) in the region, entrepreneurs still rely heavily on institutional support, such as SEBRAE-SP, to develop solid strategies, improve decision-making processes, and strengthen their role within the regional economic ecosystem.

Keywords: Entrepreneurship; Financial Management; People Management; Marketing; Strategic Planning

SUMARIO

INTRODUÇÃO	6
Capítulo 1 – O Contexto do Empreendedorismo no Brasil	7
1.1 Histórico do Empreendedorismo no Brasil	7
1.2 Desafios e Oportunidades	8
1.3 Empreendedorismo por Necessidade e por Oportunidade	8
1.4 A Importância do Empreendedorismo para o Desenvolvimento Nacional	9
Capítulo 2 – Desafios da Gestão Financeira	10
2.1 Gestão de Fluxo de Caixa e Capital de Giro	10
2.2 Precificação de Produtos e Serviços	11
2.3 Controle de Custos e Despesas	11
2.4 Acesso a Crédito e Linhas de Financiamento	12
2.5 Planejamento Financeiro e Orçamentário	12
Capítulo 3 – Desafios da Gestão de Pessoas	14
3.1 Recrutamento, Seleção e Treinamento de Colaboradores	14
3.2 Gestão de Equipes e Liderança	15
3.3 Motivação e Desenvolvimento Profissional	16
3.4 Cultura Organizacional e Clima de Trabalho	16
3.5 Rotatividade de Pessoal e Seus Impactos	17
Capítulo 4 – Desafios da Gestão de Marketing e Inovação	18
4.1 Estratégias de Marketing para Pequenos Negócios	18
4.2 Marketing Digital e Redes Sociais	18
4.3 Inovação via Marketing: Estudo de Caso na Baixada Santista	19
4.4 Inovação Aberta como Vantagem Competitiva	19
4.5 Desafios e Cultura de Comunicação	20
4.6 Marketing de Guerrilha como Estratégia Criativa	20
Capítulo 5 – Desafios Estratégicos e Planejamento na Baixada Santista	21

5.1	A Importância do Planejamento Estratégico	21
5.2	Formulação e Implementação da Estratégia	21
5.3	Análise do Ambiente e Vantagem Competitiva	22
5.4	Planejamento e Sustentabilidade do Negócio	22
5.5	Desafios na Prática do Planejamento Estratégico	23
6.	Analise de Dados – Quantitativa	24
6.1	Analise de Dados – Qualitativa	27
7.	Conclusão	29
7.1	Síntese dos Desafios	29
	Considerações Finais	31
	Referencias:	33

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo na Baixada Santista cresce de forma expressiva, impulsionado pelo aumento de micro e pequenas empresas. Entretanto, muitos empreendedores enfrentam dificuldades estruturais que comprometem a continuidade dos negócios. Problemas relacionados à gestão financeira, capacitação profissional, marketing e planejamento estratégico revelam fragilidades que limitam o desenvolvimento sustentável dessas empresas. Assim, este estudo busca analisar esses desafios e identificar caminhos práticos para aprimorar a gestão, fortalecer a competitividade e ampliar o potencial econômico regional.

Capítulo 1 – O Contexto do Empreendedorismo no Brasil

Dornelas (2018) afirma que o empreendedorismo no Brasil configura-se como um fenômeno dinâmico e multifacetado, marcado por avanços históricos, desafios estruturais e múltiplas oportunidades de crescimento. Sua evolução acompanha o próprio desenvolvimento econômico e social do país, refletindo tanto a complexidade da realidade nacional quanto as especificidades regionais. O empreendedorismo é um processo dinâmico de criação de riqueza, que envolve a geração de valor para a sociedade e para o indivíduo.

1.1 Histórico do Empreendedorismo no Brasil

As origens do empreendedorismo brasileiro remontam ao período colonial, quando atividades comerciais e extrativistas começaram a se desenvolver com base na exploração de recursos naturais. No entanto, foi a partir da década de 1930, com o processo de industrialização e urbanização, que o empreendedorismo passou a ganhar destaque como vetor de modernização da economia nacional. Como afirma Drucker (2002), “a inovação sistemática é a ferramenta específica dos empreendedores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade”.

Nas últimas décadas, a criação de instituições voltadas ao fomento do empreendedorismo, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), fundado em 1972 e reestruturado na década de 1990, representou um marco na institucionalização do apoio aos pequenos negócios. Os pequenos negócios respondem por cerca de 30% do PIB brasileiro e mais de 55% dos empregos formais. Essas iniciativas contribuíram para a disseminação de uma cultura empreendedora em diversos segmentos da sociedade.(SEBRAE, 2023)

1.2 Desafios e Oportunidades

Apesar dos avanços, o ambiente empreendedor no Brasil ainda apresenta obstáculos significativos. Questões como a elevada carga tributária, a burocracia excessiva, a instabilidade econômica e a dificuldade de acesso a linhas de crédito dificultam o pleno desenvolvimento de iniciativas empreendedoras, especialmente entre micro e pequenos empresários. Chiavenato e Sapiro (2003) destacam que a complexidade da legislação e a instabilidade do ambiente econômico tornam a gestão dos pequenos negócios uma atividade de alto risco.

Por outro lado, o país dispõe de um vasto mercado consumidor, diversidade setorial e um ecossistema de inovação em expansão, o que favorece o surgimento de novos negócios. Ou seja, em ambientes adversos surgem também grandes oportunidades para os empreendedores que sabem identificar demandas e criar soluções inovadoras.

1.3 Empreendedorismo por Necessidade e por Oportunidade

O empreendedorismo no Brasil é impulsionado por duas principais motivações: a necessidade e a oportunidade. O empreendedorismo por necessidade ocorre quando indivíduos recorrem à abertura de um negócio como alternativa ao desemprego ou à falta de renda. Já o empreendedorismo por oportunidade emerge da percepção de uma demanda de mercado ou da identificação de um nicho inexplorado, geralmente associado a maior preparo e planejamento.

Na região da Baixada Santista o ambiente está favorável ao empreendedorismo, aliado ao crescente interesse por saúde e sustentabilidade, tem atraído jovens e principalmente mulheres a empreender. Apesar dos desafios, como a necessidade constante de atualização e o alto custo de insumos, que possuem variação constante devido a fatores como inflação e crise climática, o setor se mostra bem promissor.

A Baixada Santista registrou o maior número de registro de MEIs – Micro Empreendedor Individual ,a taxa de crescimento entre abril/24 a março/25 chegou a 30,4% bem acima da média estadual (22%) e outras regiões do Estado. (Soares, 2025)

1.4 A Importância do Empreendedorismo para o Desenvolvimento Nacional

O empreendedorismo desempenha um papel estratégico no fortalecimento da economia brasileira, contribuindo significativamente para a geração de empregos, o aumento da renda e a inovação tecnológica. Drucker (2002) afirma que “os empreendedores sempre buscam a mudança, respondem a ela e a exploram como uma oportunidade”.

Além disso, pequenas e médias empresas representam uma parcela expressiva da atividade econômica nacional, sendo fundamentais para a inclusão social e o desenvolvimento regional. Os pequenos negócios são a espinha dorsal da economia, responsáveis por absorver grande parte da mão de obra e fomentar o desenvolvimento local.

Por meio do estímulo ao empreendedorismo, é possível promover transformações estruturais, diversificar a base produtiva e ampliar a competitividade do país no cenário global. Para o SEBRAE, “apoiar o empreendedorismo é investir na inovação, na geração de renda e na redução das desigualdades sociais”.

Capítulo 2 – Desafios da Gestão Financeira

A gestão financeira empresarial enfrenta diversos desafios estratégicos que impactam diretamente a sustentabilidade do negócio. Segundo Assaf Neto (2012), “a função financeira é um dos pilares mais importantes da administração, pois dela depende a sobrevivência e o crescimento das organizações”. Neste contexto, são destacados cinco pilares críticos para os pequenos empreendedores da Baixada Santista.

2.1 Gestão de Fluxo de Caixa e Capital de Giro

O fluxo de caixa registra todas as entradas e saídas de recursos financeiros, sendo essencial para garantir liquidez e evitar crises, mesmo em empresas teoricamente lucrativas. O capital de giro líquido (ativo circulante menos passivo circulante) indica a capacidade de a empresa honrar suas obrigações sem recorrer a crédito emergencial. O modelo dinâmico de capital de giro permite analisar a saúde financeira de uma empresa e sua capacidade de gerar recursos próprios (Gitman, 2017).

Na Baixada Santista, a realidade dos pequenos empreendedores é desafiadora. Dados do SEBRAE indicam que 60% dos 210 mil pequenos negócios da região são Microempreendedores Individuais (MEIs), com destaque para os setores de alimentação, construção civil e beleza/estética. A maioria desses empreendedores enfrenta dificuldades em manter fluxo de caixa positivo, devido à sazonalidade econômica e à alta informalidade do setor (Jornal da Orla, 2025).

2.2 Precificação de Produtos e Serviços

A formação de preço deve considerar custos fixos e variáveis, margem de contribuição e markup, além de fatores externos como concorrência e percepção de valor do cliente. O preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita; todos os outros representam custos. Três principais métodos de precificação são utilizados: por custo, por concorrência e por valor percebido, cada um adequado a cenários específicos de mercado e estratégia empresarial (SEBRAE, 2020).

Na Baixada Santista, os pequenos empreendedores enfrentam forte concorrência informal e desafios relacionados à percepção de valor do cliente. A falta de planejamento estratégico e conhecimento técnico dificulta a adoção de métodos de precificação eficientes, impactando diretamente na competitividade e sustentabilidade dos negócios.

2.3 Controle de Custos e Despesas

Para assegurar margens satisfatórias, é essencial segmentar custos fixos e variáveis e adotar técnicas como o custeio baseado em atividades e gestão baseada em atividades. O monitoramento constante das despesas e sua relação com receitas é crucial para evitar desperdícios e reduzir vulnerabilidades operacionais. A disciplina no controle dos custos é uma das principais garantias de competitividade e longevidade empresarial (Rodrigues, 2006).

Empreendedores da Baixada Santista frequentemente enfrentam desafios no controle de custos, devido à falta de capacitação financeira e ferramentas adequadas. A informalidade e a ausência de processos estruturados contribuem para a dificuldade em monitorar e controlar despesas, comprometendo a saúde financeira dos negócios.

2.4 Acesso a Crédito e Linhas de Financiamento

O crédito pode ser uma alavanca importante quando bem planejado. Porém, burocracia, garantias exigidas e elevadas taxas de juros podem onerar a empresa. De acordo com o SEBRAE, “o acesso ao crédito ainda é um dos maiores gargalos enfrentados pelos pequenos negócios no Brasil”. A falta de planejamento pode levar o crédito a ser utilizado para cobrir déficits recorrentes, agravando o endividamento e comprometendo a sustentabilidade.

Na Baixada Santista, o acesso ao crédito é um desafio significativo para os pequenos empreendedores. A informalidade e a falta de histórico financeiro dificultam a obtenção de financiamentos. Além disso, a elevada taxa de juros e as exigências burocráticas tornam o crédito formal inacessível para muitos, forçando-os a recorrer a alternativas informais com custos mais altos.

2.5 Planejamento Financeiro e Orçamentário

O planejamento financeiro envolve a elaboração de um orçamento que contemple cenários múltiplos (otimista, realista, pessimista), projeções de receitas e despesas e fluxo de caixa projetado. O planejamento financeiro estabelece um roteiro para alcançar os objetivos estratégicos, reduzindo incertezas e riscos. Sem planejamento, as empresas tendem a agir de forma reativa, comprometendo oportunidades de crescimento e estabilidade (Gitman, 2017).

Empreendedores da Baixada Santista frequentemente carecem de planejamento financeiro estruturado. A falta de conhecimento e ferramentas adequadas impede a elaboração de orçamentos eficazes, expondo os negócios a riscos financeiros e dificultando a tomada de decisões estratégicas.

Além disso, a sazonalidade do mercado local, especialmente em setores como turismo, comércio e serviços, reforça a necessidade de um planejamento financeiro detalhado que permita a antecipação de períodos de baixa receita e a definição de estratégias para manutenção do capital de giro. O SEBRAE-SP destaca que o suporte em capacitação e consultoria tem se mostrado crucial para fortalecer a capacidade desses empreendedores em planejar financeiramente seus negócios, promovendo maior segurança e previsibilidade nas operações (SEBRAE-SP, 2023).

2.6 Estratégias Avançadas para Gestão de Caixa

Modelos como Baumol e Miller-Orr oferecem métodos quantitativos para definir níveis ótimos de caixa, minimizando custos de transações e riscos de saldo insuficiente ou excesso de recursos imobilizados.

Segundo Assaf Neto (2012), o modelo de Baumol é um modelo determinístico de administração de caixa que se baseia na lógica do lote econômico de compra para determinar o valor ótimo de reposição de caixa. Ele parte do princípio de que os fluxos de caixa são previsíveis e constantes, e busca minimizar o custo total de manter caixa, equilibrando o custo de oportunidade (juros sobre valores mantidos em caixa) com o custo fixo de conversão de ativos em caixa.

No entanto, o modelo de Miller–Orr, é um modelo probabilístico de controle de caixa que define limites mínimos e máximos entre os quais o saldo de caixa pode oscilar livremente, agindo apenas quando esses limites são ultrapassados.

Além disso, a adoção de previsões baseadas em séries temporais avançadas pode melhorar significativamente a gestão de caixa, com menor custo e maior eficiência operacional.

Embora esses modelos sejam eficazes em empresas de maior porte, sua aplicação prática na Baixada Santista é limitada. A complexidade e a necessidade de dados precisos tornam sua implementação desafiadora para os pequenos empreendedores da região. A falta de capacitação financeira e recursos tecnológicos adequados impede a adoção dessas estratégias avançadas de gestão de caixa.

Capítulo 3 – Desafios da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é um dos pilares estratégicos para o sucesso de qualquer organização. Mais do que administrar recursos humanos, ela representa o cuidado com o desenvolvimento, o engajamento e o bem-estar dos colaboradores, reconhecendo-os como agentes essenciais para o desempenho organizacional.

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas são o verdadeiro diferencial competitivo, pois detêm o conhecimento, a criatividade e a capacidade de inovar. De forma complementar, Gil (2007) destaca que a gestão de pessoas deve ser compreendida como um conjunto integrado de políticas voltadas à valorização do capital humano, promovendo ambientes produtivos e sustentáveis.

Em regiões como a Baixada Santista, onde os pequenos negócios predominam, os desafios da gestão de pessoas são ampliados por características específicas, como a forte dependência do setor de serviços e o baixo índice de formalização das empresas. Este capítulo discute os principais desafios enfrentados por essas empresas, especialmente em contextos de transformação digital, mudanças geracionais e novas formas de trabalho.

3.1 Recrutamento, Seleção e Treinamento de Colaboradores

A captação de talentos é uma das etapas mais críticas da gestão de pessoas, e no contexto da Baixada Santista, esse processo enfrenta desafios ainda mais intensos. A região, com uma grande concentração de microempresas e pequenas empresas (MPEs), enfrenta dificuldades de atrair e reter talentos qualificados devido a fatores como salários mais baixos e a escassez de qualificação profissional (SEBRAE, 2022).

O recrutamento e a seleção exigem planejamento e clareza quanto ao perfil profissional desejado. Marras explica que o processo deve atrair candidatos qualificados e compatíveis com as necessidades da empresa. No entanto, para os pequenos empreendedores da Baixada Santista, os recursos para realizar um

recrutamento estruturado são limitados, o que muitas vezes resulta em processos informais e menos eficazes.

Após a contratação, o treinamento e a integração são essenciais para a adaptação à cultura organizacional e ao desempenho esperado. A região da Baixada Santista apresenta uma carência em formação técnica e profissionalizante, o que dificulta o treinamento contínuo dos colaboradores. Pequenos empreendedores podem não ter a estrutura necessária para oferecer programas de capacitação, o que gera um ciclo de baixa produtividade e alta rotatividade.

3.2 Gestão de Equipes e Liderança

A gestão de equipes tornou-se um desafio crescente diante da diversidade geracional e cultural. Para os pequenos negócios da Baixada Santista, a liderança tem um papel ainda mais essencial, já que muitas vezes os empreendedores estão diretamente envolvidos nas operações do dia a dia, o que pode gerar uma sobrecarga de funções e comprometer a eficácia na gestão das pessoas.

Robbins (2004) defende que a liderança eficaz se baseia na capacidade de influenciar e inspirar pessoas, e não apenas no uso da autoridade. Já em contextos de pequenos negócios, como os da Baixada Santista, onde os recursos para desenvolver líderes são limitados, muitos empreendedores se veem em dificuldades para adotar modelos de liderança mais participativos. Esses modelos, como o líder coach, que promovem maior autonomia e engajamento, podem ser uma solução, mas dependem de uma cultura organizacional mais madura.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) aponta que a liderança nas pequenas empresas da Baixada Santista é, em grande parte, informal e muitas vezes baseada na experiência do empreendedor, e não em formação técnica ou acadêmica. Isso pode resultar em um estilo de liderança mais autoritário, dificultando a motivação e o engajamento dos colaboradores.

3.3 Motivação e Desenvolvimento Profissional

A motivação é um fator determinante para o desempenho e a retenção de talentos. No cenário da Baixada Santista, onde a taxa de desemprego é relativamente alta em comparação com outras regiões do estado de São Paulo, o engajamento dos colaboradores muitas vezes não está relacionado apenas ao reconhecimento, mas também à necessidade de estabilidade financeira (IBGE, 2021).

Maslow (apud Cavalcanti et al., 2020) acrescenta que o engajamento cresce à medida que as necessidades humanas são atendidas, culminando na autorrealização. No entanto, para muitos pequenos empreendedores da Baixada Santista, a capacidade de atender plenamente essas necessidades é limitada. A falta de benefícios como planos de carreira, bônus e outros incentivos pode impactar diretamente o nível de motivação.

3.4 Cultura Organizacional e Clima de Trabalho

A cultura organizacional na Baixada Santista tende a ser mais informal, especialmente nas microempresas, onde a comunicação é direta e a proximidade entre empregador e empregado é maior. No entanto, isso pode ser um obstáculo quando se trata de criar um ambiente de trabalho ético e profissional, essencial para a inovação e o crescimento.

Pesquisas de clima organizacional, como as realizadas pelo SEBRAE-SP, indicam que as empresas locais têm uma percepção negativa sobre a falta de processos estruturados e a ausência de uma cultura forte de valorização do colaborador. Pequenos empreendedores frequentemente enfrentam a dificuldade de construir uma identidade organizacional clara, o que impacta diretamente o clima de trabalho.

3.5 Rotatividade de Pessoal e Seus Impactos

A rotatividade de pessoal (turnover) é um dos principais desafios enfrentados pelos pequenos negócios na Baixada Santista. A região possui uma taxa de rotatividade superior à média nacional, principalmente no setor de serviços, que é o mais relevante economicamente. A constante saída de colaboradores acarreta custos elevados para a empresa e dificulta o desenvolvimento de uma equipe estável e bem treinada.

A pesquisa do SEBRAE-SP aponta que o turnover em pequenas empresas da Baixada Santista pode ser causado por fatores como a falta de reconhecimento, salários abaixo da média e a ausência de um plano de carreira estruturado.

Entre abril de 2024 e março de 2025, a Baixada Santista registrou a criação de 16.242 empresas, com destaque para o aumento de Microempreendedores Individuais (MEIs), que passaram de 150.074 para 194.902, representando um crescimento de 29,87% de 2023 para 2024.(Morais, Anna Clara. 2025)

Em janeiro de 2025, a região registrou o encerramento de 6.180 empresas, representando um aumento de 29,18% em relação ao mesmo mês de 2024, quando 4.784 empresas fecharam as portas.(Castro, Alex. 2025)

Esses dados sugerem que, embora haja um aumento na abertura de empresas, também há uma taxa significativa de fechamento, o que pode estar relacionado a desafios na gestão de pessoas, como a rotatividade de funcionários.

Capítulo 4 – Desafios da Gestão de Marketing e Inovação

O marketing e a inovação são essenciais para a sobrevivência e crescimento dos pequenos empreendedores, especialmente em uma região dinâmica como a Baixada Santista, que engloba municípios como Santos, São Vicente, Guarujá e Praia Grande. Essa região é marcada por sua vocação turística, portuária e comercial, o que impõe desafios e oportunidades únicas para os pequenos negócios locais.

4.1 Estratégias de Marketing para Pequenos Negócios

Nas pequenas empresas da Baixada Santista, o marketing deve ser pensado como uma estratégia ampla que envolve o conhecimento do público, o entendimento das particularidades regionais e a entrega de valor. Segundo o Sebrae-SP (2023), que possui forte atuação na Baixada, muitos microempreendedores locais ainda têm dificuldades para sistematizar ações de marketing devido à falta de capacitação e recursos, o que compromete seu posicionamento no mercado.

Além disso, a sazonalidade turística impacta diretamente o comportamento do consumidor, exigindo que os negócios adaptem suas estratégias em diferentes épocas do ano, como alta temporada de verão e feriados prolongados. Assim, a segmentação do mercado e o desenvolvimento de produtos e serviços específicos para esses momentos são práticas essenciais para manter a competitividade.

4.2 Marketing Digital e Redes Sociais

O marketing digital é uma ferramenta vital para pequenos negócios na Baixada Santista. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha em parceria com a Associação Comercial de Santos (2024), cerca de 75% dos pequenos empreendedores da região utilizam redes sociais como Instagram e WhatsApp para divulgar seus produtos e interagir com clientes.

Contudo, muitos ainda enfrentam desafios técnicos e de conhecimento para explorar plenamente essas plataformas. Para ampliar a eficácia, ações como o uso de conteúdo local — valorizando aspectos culturais e o turismo regional — e a automação de respostas têm se mostrado estratégias acessíveis e eficientes.

Programas de capacitação oferecidos pelo SEBRAE, centros de inovação locais e oficinas como o “Marketing de Negócios”, têm contribuído para melhorar o desempenho digital dos pequenos negócios.

4.3 Inovação via Marketing: Estudo de Caso na Baixada Santista

Um estudo recente conduzido pelo Observatório de Inovação da Baixada Santista (2023) analisou micro e pequenas empresas da região, evidenciando que a adoção de ações inovadoras no marketing digital foi crucial para a manutenção das vendas durante a pandemia de COVID-19. Empresas que investiram em estratégias como delivery, atendimento online personalizado e parcerias locais conseguiram ampliar sua base de clientes e manter fluxo de caixa mesmo em momentos de restrição.

Por exemplo, uma pequena rede de padarias em Santos adotou um sistema de encomendas via WhatsApp, aliado a promoções exclusivas para clientes do bairro, o que resultou em aumento de 30% nas vendas durante a pandemia (Fonte: Jornal A Tribuna, 2023).

4.4 Inovação Aberta como Vantagem Competitiva

Na Baixada Santista, o conceito de inovação aberta vem ganhando força com a aproximação entre pequenos negócios, universidades e órgãos públicos. O Programa ALI Brasil Mais, realizado pelo SEBRAE em parceria com instituições locais, estimula a troca de conhecimento e recursos entre microempresas para superar limitações internas.

Essa colaboração permite reduzir custos com desenvolvimento de novos produtos e serviços e facilita o acesso a tecnologias e mercados antes inacessíveis aos pequenos empresários da região.

4.5 Desafios e Cultura de Comunicação

A comunicação assertiva é uma barreira recorrente para os pequenos empreendedores da Baixada Santista. A Pesquisa de Perfil do Empreendedor da Região indica que 60% dos microempreendedores sentem dificuldade em manter uma comunicação estratégica e ética, principalmente em canais digitais.

Em cidades como Santos e Praia Grande, onde o mercado é bastante competitivo e o consumidor está cada vez mais exigente, investir em comunicação personalizada e não invasiva torna-se imprescindível. Negócios que abusam de mensagens e contatos excessivos correm o risco de afastar clientes. Portanto, o equilíbrio entre contato digital e atendimento humano é um diferencial estratégico para esses empreendimentos.

4.6 Marketing de Guerrilha como Estratégia Criativa

O marketing de guerrilha é bastante utilizado na Baixada Santista por pequenos empresários que precisam superar limitações financeiras. Essa abordagem, que foca na criatividade e baixo custo, permite que empreendedores alcancem impacto significativo sem grandes investimentos.

Por exemplo, em São Vicente, uma pequena empresa de artesanato utilizou intervenções urbanas com arte em espaços públicos para promover seus produtos, atraindo turistas e moradores locais de forma inovadora (Fonte: Prefeitura de São Vicente, 2024). Essa ação demonstra como o marketing de guerrilha pode se adequar ao contexto local, tornando-se uma ferramenta competitiva importante para micro e pequenas empresas na região.

Capítulo 5 – Desafios Estratégicos e Planejamento na Baixada Santista

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para a sobrevivência e o crescimento das organizações, especialmente as micro e pequenas empresas. Na região da Baixada Santista, esse tema ganha contornos específicos: embora exista um número expressivo de empreendedores, muitos ainda enfrentam dificuldades para adotar práticas consistentes de gestão estratégica, seja por limitado conhecimento técnico, por ausência de cultura organizacional voltada ao planejamento ou pelas mudanças constantes no ambiente econômico regional.

5.1 A Importância do Planejamento Estratégico

Na Baixada Santista, o número de Microempreendedores Individuais (MEIs) já ultrapassa 214 mil registros em abril de 2025 — quase 5 % do total no estado de São Paulo. Esse cenário mostra que empreender é caminho muitas vezes adotado, mas a formalização não garante automaticamente uma gestão estratégica alinhada.

O planejamento permite que a empresa trace direções claras, defina metas e execute ações para manter ou ampliar competitividade. Para pequenas empresas da Baixada, isso significa não apenas reagir ao cotidiano operacional, mas projetar o futuro — considerando seus recursos limitados e o ambiente local (turístico, portuário, serviços, comércio).

Além disso, o fato de a abertura de novas empresas crescer de modo expressivo — 18,4 % no primeiro semestre de 2025 na região — reforça que a concorrência e a instabilidade exigem mais do que improvisação.

5.2 Formulação e Implementação da Estratégia

A estratégia vai além de um plano formal. Na Baixada Santista, empresas locais precisam adaptar-se de modo dinâmico a fatores como sazonalidade turística, ambiente portuário (via Autoridade Portuária de Santos) e cadeia de serviços. Um exemplo é o projeto “Porto Fortalece: Economia Local”, que busca integrar micro e pequenas empresas à cadeia logística e de compras da grande estrutura portuária da região.

Para que a formulação estratégica seja eficaz, exige-se coerência entre os objetivos, os recursos disponíveis e as capacidades da empresa — algo particularmente desafiador para negócios com estrutura enxuta. A implementação, por sua vez, requer foco, acompanhamento e adaptabilidade constantes, fatores que muitas vezes faltam no cotidiano de empreendedores que dedicam a maior parte do tempo à operação diária.

5.3 Análise do Ambiente e Vantagem Competitiva

Na Baixada Santista, o ambiente competitivo traz oportunidades específicas — por exemplo, proximidade com o cliente, aproveitamento da demanda turística e consumo local crescente — e também ameaças como alta rotatividade, entrada de novos competidores e vulnerabilidade a choques externos (turismo, logística e economia nacional).

Um dado relevante: os MEIs representam cerca de **60 % dos cerca de 210 mil pequenos negócios da região**. Esse perfil mostra que muitas empresas têm estrutura muito leve, o que pode favorecer agilidade — vantagem competitiva —, mas também expõe fragilidades.

Ferramentas como a análise SWOT adaptada à realidade da Baixada (forças como localização estratégica, fraquezas como recursos limitados, oportunidades como turismo e portuário, ameaças como sazonalidade e infraestrutura) são indispensáveis para que o empreendedor local entenda seu posicionamento.

5.4 Planejamento e Sustentabilidade do Negócio

A sustentabilidade de um negócio — entendido como sua capacidade de se manter no longo prazo — depende intimamente de um planejamento estratégico bem estruturado. Na Baixada Santista, o número de aberturas de empresas refletindo crescimento do empreendedorismo demanda que a gestão estratégica seja incorporada desde o início. Da mesma forma, iniciativas regionais de capacitação e inovação revelam que a cultura de planejamento está em evolução. Por exemplo, o Sebrae-SP inaugurou em 2024 um novo escritório regional na Baixada, com 715 m², coworking, salas de capacitação, estúdio multimídia, para apoiar micro e pequenas empresas da região.

Além disso, programas de capacitação voltados à produtividade e inovação têm sido disponibilizados — em 2023, foram 865 vagas para cursos na Baixada sobre planejamento empresarial, marketing, vendas e empreendedorismo. Tudo isso indica que há um movimento de fortalecimento da gestão estratégica na região, o que favorece a sustentabilidade dos negócios.

5.5 Desafios na Prática do Planejamento Estratégico

Apesar das oportunidades e do crescimento, os empreendedores da Baixada Santista enfrentam desafios concretos:

- A operação diária consome tempo, deixando pouco espaço para reflexão estratégica de longo prazo.
- A falta de conhecimento técnico — muitos negócios foram iniciados de forma improvisada — impede a criação de processos formais de planejamento.
- A cultura organizacional ainda pouco valoriza a sistematização do pensamento estratégico.
- Há necessidade de apoio institucional e capacitação especializada, algo que vem sendo atendido, porém ainda de modo limitado. Por exemplo, iniciativas como capacitações em práticas ESG para empresas da região têm sido lançadas pelo Sebrae-SP.

Se esses desafios não forem enfrentados, há risco de que muitos negócios não se adaptem à mudança do cenário — lembrando que, embora não tenha encontrado para a Baixada um dado exato sobre mortalidade de empresas, estudos nacionais indicam que falta de planejamento é fator relevante de encerramento de micro e pequenas empresas.

6. Analise de Dados – Quantitativa

Figura 1:

Você é ou conhece algum micro/pequeno empreendedor?
215 respostas

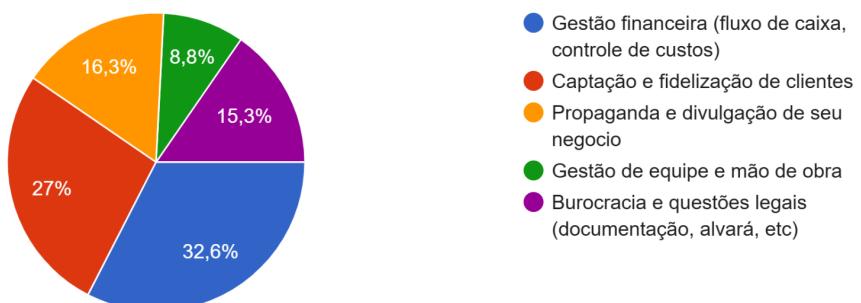


Fonte: Elaborado pelos autores

A partir dos dados coletados, mostra-se que mais de 70% das pessoas que realizaram nossa pesquisa conhecem algum micro/pequeno empreendedor. Nota-se que apenas uma pequena parcela não conhecem.

Figura 2

Qual você acha que é o principal desafio que enfrenta o micro/pequeno empreendedor em seu negócio?
215 respostas



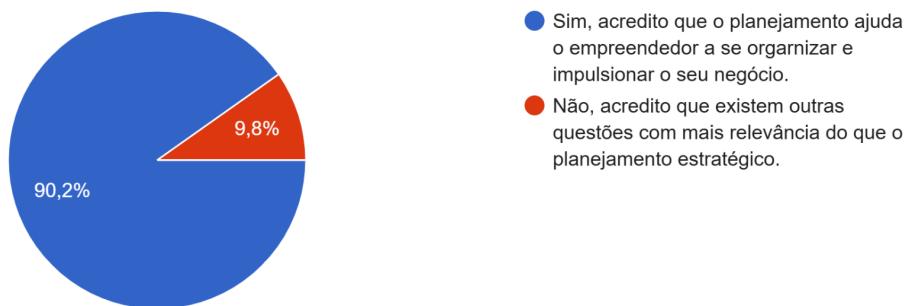
Fonte: Elaborado pelos autores

Na continuação da pesquisa, vemos que maioria das pessoas deduz que o principal desafio do micro/pequeno empreendedor é a Gestão financeira. Mas não muito distante, vem o desafio que é a captação e fidelização de clientes.

Figura 3

Você acha que o planejamento estratégico da empresa é algo de suma importância para o micro/pequeno empreendedor?

215 respostas



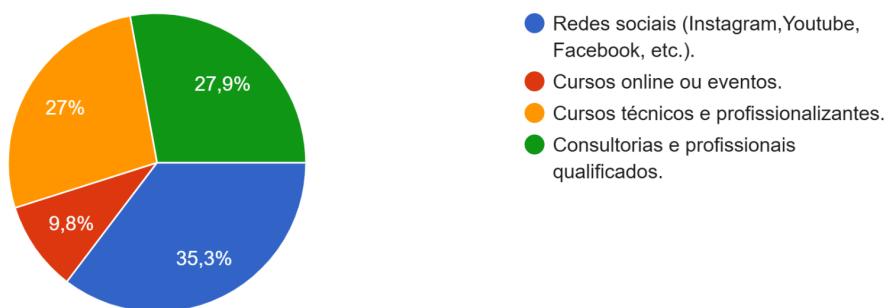
Fonte: Elaborado pelos autores

É possível observar que, 90,2% dos participantes acredita que um planejamento ajudaria o empreendedor a se organizar e impulsionar o seu próprio negócio. Apenas uma pequena parcela de 9,8% deduz que existem questões mais relevantes.

Figura 4

Qual você acha que é a principal fonte de informação para estratégias de uma empresa?

215 respostas

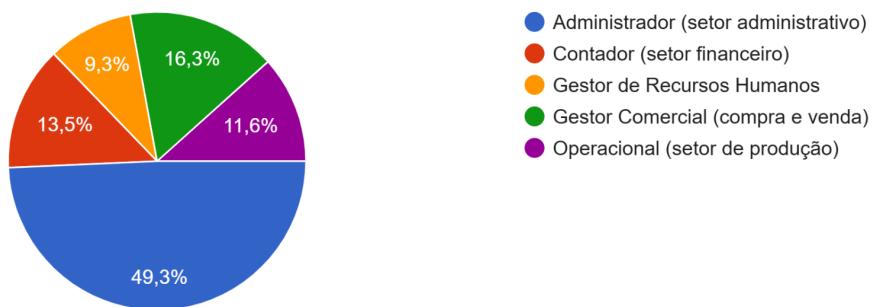


Fonte: Elaborado pelos autores

Com 35,3% torna-se visível que a maioria das pessoas creem que, as redes sociais é uma principal fonte de informações quando o assunto é estratégias para uma empresa. Acompanhado de consultorias e profissionais qualificados.

Figura 5

Qual profissional você acha que é indispensável para a estratégia eficaz de uma empresa?
215 respostas

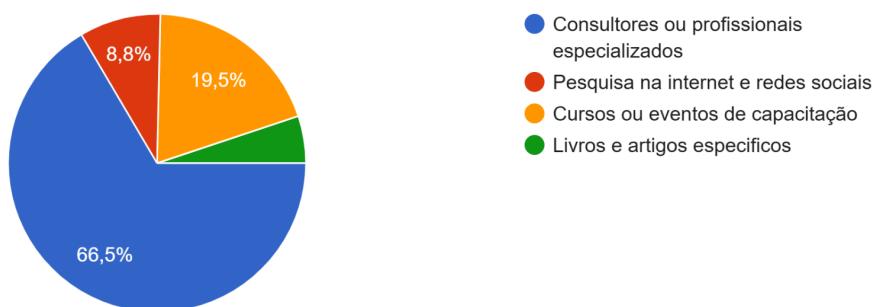


Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que, quase 50% das pessoas acredita que é indispensável ter um administrador na empresa. Os demais participantes, se tornam dados bastante variáveis, inclusive, ficando em ultima posição, o gestor de recursos humanos.

Figura 6

Qual você acha que seria a melhor orientação para resolver problemas de gestão de uma empresa?
215 respostas



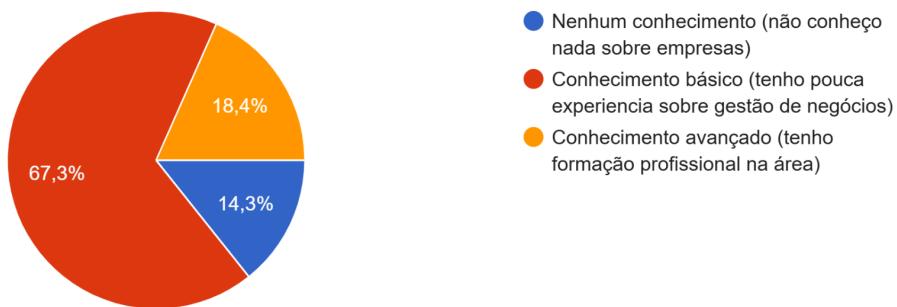
Fonte: Elaborado pelos autores

Diante das informações obtidas, maioria dos pesquisados acredita que, a melhor orientação a receber para resolver problemas de gestão são consultores ou profissionais especializados.

6.1 Analise de Dados – Qualitativa

Figura 7

Qual é o nível de conhecimento que você possui sobre ferramentas de gestão empresarial?
49 respostas

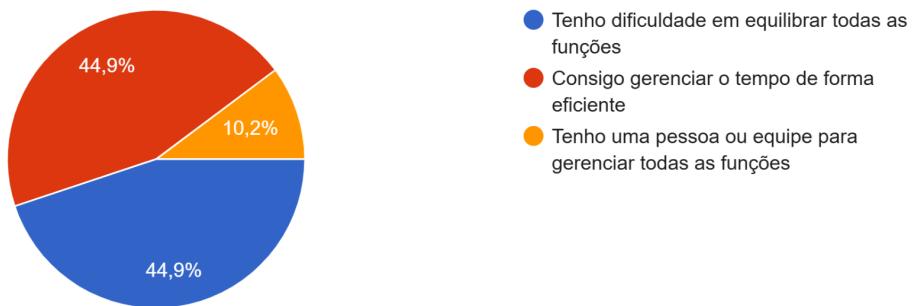


Fonte: Elaborado pelos autores

A partir daqui, foi nichado a grupo específicos de profissionais, em específico, os pequenos empreendedores. Nota-se que 67,3% dos que participaram da pesquisa, tem um conhecimento básico nas ferramentas de gestão empresarial.

Figura 8

Como você avalia a sua capacidade de gerenciar o tempo entre as diferentes funções do seu negócio (ex: produção, vendas, administração)?
49 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores

Houve um empate na questão de gerenciar o tempo, sendo 44,9% tendo dificuldades em equilibrar todas as funções e 44,9% conseguindo gerenciar seu tempo de forma eficiente. Nota-se que, apenas 10,2% tem uma pessoa ou equipe para gerir as funções demandadas.

Figura 9

Qual o recurso que você acha mais importante em sua micro/pequena empresa?

49 respostas



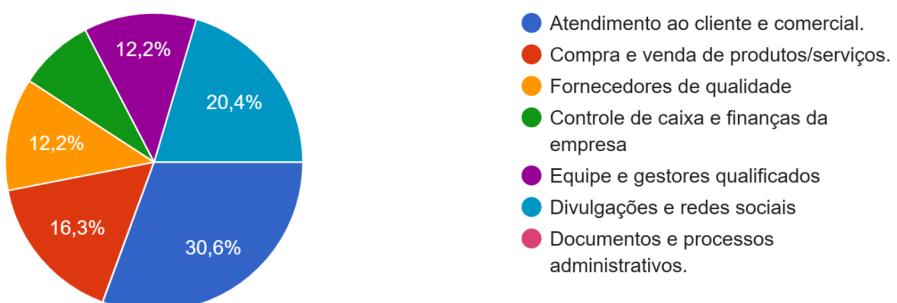
Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados apontam que 38,8% das pessoas acredita que o recurso financeiro é o recurso mais importante, seguido por recursos humanos com 24,5%.

Figura 10

Qual o desafio você acha que é o mais simples para solucionar em sua empresa?

49 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores

A ultima pergunta dividiu bastante a opinião de nossos participantes, sendo grande maioria supondo que o desafio mais simples é o atendimento ao cliente e comercial, seguido por divulgações e redes sociais.

7. Conclusão

O presente trabalho analisou os principais desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores da Baixada Santista nas áreas de gestão financeira, gestão de pessoas, marketing, inovação e planejamento estratégico. Observou-se que, apesar do forte crescimento do empreendedorismo na região — impulsionado principalmente pelo aumento do número de MEIs — ainda existem barreiras estruturais que comprometem a consolidação e a longevidade desses negócios.

7.1 Síntese dos Desafios

Ao longo da pesquisa, foi possível identificar desafios centrais que afetam diretamente o desempenho dos pequenos empreendedores da Baixada Santista:

1. Gestão Financeira Fragilizada

Muitos empreendedores não possuem conhecimento técnico suficiente para controlar o fluxo de caixa, formar preços adequados ou elaborar um planejamento orçamentário consistente. Isso os torna vulneráveis à sazonalidade, ao aumento de custos e à dificuldade de acesso ao crédito.

2. Desafios na Gestão de Pessoas

Problemas como alta rotatividade, dificuldade de recrutamento e falta de qualificação profissional impactam diretamente a produtividade das empresas. A liderança muitas vezes é informal e pouco preparada, dificultando o desenvolvimento de equipes engajadas.

3. Marketing e Inovação com Baixa Estruturação

Apesar do uso crescente de redes sociais, muitos empreendedores não dominam estratégias de marketing e comunicação, e carecem de processos inovadores que fortaleçam sua competitividade. A sazonalidade turística reforça a necessidade de ações mais planejadas e adaptáveis.

4. Ausência de Planejamento Estratégico

A operação diária absorve o tempo dos empresários, que acabam deixando de lado a análise do ambiente, o estabelecimento de metas e a formulação de estratégias estruturadas. Essa ausência de direcionamento dificulta a adaptação a mudanças e aumenta o risco de encerramento das atividades.

5. Dependência de Capacitação e Apoio Externo

Apesar do crescimento das iniciativas do SEBRAE-SP e de programas regionais, muitos empreendedores ainda não acessam regularmente capacitações e ferramentas de gestão, limitando sua capacidade de tomar decisões fundamentadas.

Considerações Finais

Os resultados indicam que, embora a Baixada Santista apresente grande potencial empreendedor, muitos negócios encerram suas atividades por falta de preparo e gestão estruturada. A sustentabilidade dos pequenos empreendimentos depende do fortalecimento da gestão financeira, da capacitação contínua, do uso estratégico do marketing e da adoção de ferramentas de planejamento.

O estudo reforça que, quando alinhados às particularidades socioeconômicas da região, esses elementos tornam-se fundamentais para transformar desafios em oportunidades e consolidar o papel dos pequenos negócios no desenvolvimento econômico local. Além disso, o acesso a capacitações, consultorias e programas de apoio institucional deve ser ampliado e incorporado de forma contínua à rotina dos empreendedores.

Assim, este trabalho reforça que os desafios enfrentados não representam obstáculos intransponíveis, mas oportunidades de amadurecimento e desenvolvimento profissional. Com uma gestão mais consciente, estruturada e inovadora, os pequenos negócios da Baixada Santista poderão consolidar seu papel essencial no desenvolvimento econômico e social da região, contribuindo para geração de renda, emprego e fortalecimento do ecossistema empreendedor local.

Cronograma

Atividades Realizadas	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Diario de Bordo						
Cronograma						
Introdução						
Resumo						
Abstrate						
1° Capítulo						
2° Capítulo						
3° Capítulo						
4° Capítulo						
5° Capítulo						
Formulario						
Banner						
Apresentação em sala						
Apresentação ao público						

Referencias:

A

- ACAI-ITANHAÉM. *Sebrae oferece 865 vagas para cursos de empreendedorismo na Baixada Santista – SP*. Disponível em: <https://www.acai-itanhhaem.com.br/noticias%3Asebrae-oferece-865-vagas-para-curso-s-de-empreendedorismo-na-baixada-santista-sp>. Acesso em: 23 set. 2025.
- AGÊNCIA SEBRAE-SP. *Sebrae-SP e parceiros oferecem capacitação para empresas da Baixada Santista se comprometerem com práticas ESG*. Disponível em: <https://sp.agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/sebrae-sp-e-parceiros-oferecem-capacitacao-para-empresas-da-baixada-santista-se-comprometerem-com-praticas-esg>. Acesso em: 23 set. 2025.
- AGÊNCIA SP. *Abertura de empresas cresce 18,4% na região da Baixada Santista no primeiro semestre de 2025*. Disponível em: <https://www.agenciasp.sp.gov.br/abertura-de-empresas-cresce-184-na-regiao-da-baixada-santista-no-primeiro-semestre-de-2025>. Acesso em: 23 set. 2025.
- ASSAF NETO, Alexandre. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

B

- BOQNEWS. *Baixada Santista registra maior taxa de crescimento de MEIs nos últimos 12 meses*. Disponível em: <https://www.boqnews.com/cidades/baixada-santista-registra-maior-taxa-de-crescimento-de-meis-nos-ultimos-12-meses/>. Acesso em: 23 set. 2025.
- BRASIL EM FOLHAS. *Baixada Santista registra 214 mil microempreendedores em 2025*. Disponível em: <https://www1.brasilemfolhas.com.br/2025/07/baixada-santista-registra-214-mil-microempreendedores-em-2025/>. Acesso em: 08 nov. 2025.

C

- CAVALCANTI, Thiago Medeiros; et al. *Hierarquia das necessidades de Maslow: validação de um instrumento*. *Psicologia: Ciência e Profissão*, São Paulo, v. 39, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/X4Cm9CPhzCCSxzGfZ9TBVzh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 dez. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

D

- DATAFOLHA; ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SANTOS. *Uso de Redes Sociais por Pequenos Negócios na Baixada Santista*. Santos, 2024.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2018.

DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

G

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. *Administração Financeira: Teoria e Prática*. São Paulo: Pearson, 2017.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

J

JORNAL A TRIBUNA. *Pequenas padarias da Baixada apostam no delivery via WhatsApp para driblar crise*. Santos, 2023.

JORNAL DA ORLA. *MEIs totalizam 60% dos 210 mil pequenos negócios da região*. Disponível em:

<https://jornaldaorla.com.br/noticias/meis-totalizam-60-dos-210-mil-pequenos-negocios-da-regiao>. Acesso em: 23 set. 2025.

JORNAL PERSPECTIVA. *Sebrae-SP inaugura novo escritório regional em Santos*.

Disponível em:

<https://jornalperspectiva.com.br/noticias/sebrae-sp-inaugura-novo-escritorio-regional-em-santos>. Acesso em: 23 set. 2025.

O

OBSERVATÓRIO DE INOVAÇÃO DA BAIXADA SANTISTA. *Relatório Anual de Inovação*. Santos, 2023.

P

PREFEITURA DE SÃO VICENTE. *Relatório de Ações Culturais e Comerciais*. São Vicente, 2024.

PORTO DE SANTOS. *Porto de Santos e Sebrae-SP lançam projeto de fortalecimento da economia local*. Disponível em:

<https://www.portodesantos.com.br/2025/06/06/porto-de-santos-e-sebrae-sp-lancam-projeto-de-fortalecimento-da-economia-local>. Acesso em: 23 set. 2025.

R

ROBBINS, Stephen Paul. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Cláudio Rosa. *O custeio baseado em atividades como instrumento de gestão em empresas contábeis*. 2006.

S

SANTA PORTAL. *Baixada Santista tem aumento de 29,87% no número de microempreendedores*. Disponível em:

<https://www.santaportal.com.br/baixada/baixada-santista-tem-aumento-de-2987-no-numero-de-microempreendedores>. Acesso em: 14 out. 2025.

SANTOS.SP.GOV.BR. *Oficina de marketing capacita empreendedores em Santos*.

Disponível em:

<https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/oficina-de-marketing-capacita-empreendedor-es-em-santos>. Acesso em: 21 out. 2025.

SEBRAE-SP. *Pesquisa Perfil do Empreendedor da Baixada Santista*. São Paulo: Sebrae, 2023.

SEBRAE-SP. *Programa ALI Brasil Mais – Relatório Regional*. São Paulo: Sebrae, 2023.

T

THMAIS. *Cresce o número de fechamento de empresas na Baixada Santista*.

Disponível em:

<https://thmais.com.br/cidades/baixada-santista/cresce-o-numero-de-fechamento-de-empresas-na-baixada-santista/>. Acesso em: 14 out. 2025.

TRIBUNA LIVRE. *Empreendedorismo e oportunidades*. Disponível em:

<https://www.atribuna.com.br/opiniao/tribuna-livre/empreendedorismo-e-oportunidades-1.460616>. Acesso em: 23 set. 2025.