

PEQUENOS NEGÓCIOS:**Desafios e estratégias de adaptação com a chegada das grandes redes atacadistas na cidade de Macapá-AP****Jarede de Oliveira Costa¹****Ana Cristina Gonçalves da Silva²****RESUMO**

Este estudo tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pelos pequenos negócios na cidade de Macapá-AP, destacando os desafios enfrentados e as estratégias de adaptação adotadas por esses empreendimentos. Utilizou-se como metodologia a pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa. A coleta de dados incluiu uma revisão bibliográfica em bases como Scielo, Capes e Google Scholar, e um estudo de caso, com entrevistas realizadas com 6 comerciantes da zona Norte de Macapá. Como resultados, identificou-se os pequenos negócios enfrentam dificuldades significativas devido à chegada das grandes redes atacadistas, que oferecem preços competitivos e maior variedade de produtos. Entre os principais desafios apontados pelos comerciantes estão a redução no fluxo de clientes, a pressão para diminuir margens de lucro e a dificuldade em negociar com fornecedores para manter preços atrativos. No entanto, as estratégias de adaptação adotadas por esses empreendedores incluem a diversificação dos produtos oferecidos, o fortalecimento do atendimento personalizado como diferencial competitivo e o investimento em ações de fidelização de clientes, como promoções e programas de recompensa. Alguns comerciantes também destacaram a importância do uso de ferramentas digitais para ampliar sua visibilidade, como redes sociais e marketplaces. Conclui-se que, embora o cenário seja desafiador, os pequenos negócios que investem em inovação, relacionamento com o cliente e diferenciação têm maior chance de se manterem competitivos no mercado.

Palavras-chave: Pequenos negócios. Grandes redes atacadistas. Macapá.

ABSTRACT

This study aims to analyze the challenges faced by small businesses in the city of Macapá-AP, highlighting the difficulties they encounter and the adaptation strategies adopted by these enterprises. The methodology used includes applied, exploratory, and descriptive research with a qualitative approach. Data collection involved a bibliographic review in databases such as Scielo, Capes, and Google Scholar, as well as a case study with interviews conducted with 6 merchants from the Northern zone of Macapá. The results showed that small businesses face significant difficulties due to the arrival of large wholesale networks, which offer competitive prices and a wider variety of products. Among the main challenges identified by merchants are reduced customer traffic, pressure to lower profit margins, and difficulties in negotiating with suppliers to maintain attractive prices. However, the adaptation strategies adopted by these entrepreneurs include product diversification, strengthening personalized customer service as a competitive edge, and investing in customer loyalty actions, such as promotions and reward programs. Some merchants also emphasized the importance of using digital tools to increase their visibility, such as social media and marketplaces. It is concluded that, although the scenario is challenging, small businesses that invest in innovation, customer relationships, and differentiation are more likely to remain competitive in the market.

Keywords: Small businesses. Large wholesale chains. Macapá.

¹ Acadêmico concluinte do Curso de Administração do Centro de Ensino Superior do Amapá – CEAP.

² Docente do Centro de Ensino Superior do Amapá. Administradora. Mestre em Desenvolvimento Regional. Orientadora.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo enseja de uma análise sobre o impacto da chegada de grandes redes atacadistas na cidade de Macapá sobre os pequenos negócios locais, focando nos desafios enfrentados e nas estratégias de adaptação adotadas por esses empreendimentos para se manterem competitivos. O crescimento econômico e a expansão do setor de varejo têm trazido mudanças significativas para o comércio na cidade, principalmente com a entrada de empresas como Assaí Atacadista e Atacadão Carrefour, que estão as maiores empresas do Brasil no setor de atacado e varejo.

A instalação dessas grandes redes nas zonas Norte e Sul de Macapá, regiões densamente povoadas e com forte presença de pequenos comerciantes, têm provocado uma transformação no cenário de negócios local. Embora as grandes redes ofereçam novos produtos e preços mais acessíveis para os consumidores, elas também representam uma ameaça direta para os pequenos comerciantes, que muitas vezes não possuem o mesmo poder de compra, infraestrutura ou visibilidade de marca para competir em pé de igualdade.

Diante disso, o presente estudo busca responder à seguinte questão norteadora: Como os pequenos negócios podem se adaptar e sobreviver frente aos desafios impostos pela chegada das grandes redes atacadistas em Macapá-AP?

Com base em tais fundamentações, acredita-se como hipótese de estudo que os pequenos negócios em Macapá, apesar dos desafios impostos pela chegada das grandes redes varejistas, têm desenvolvido e implementado estratégias eficazes de adaptação que permitem não apenas sua sobrevivência, mas também sua prosperidade em um mercado competitivo. Estas estratégias podem incluir a personalização do atendimento ao cliente, a valorização de produtos locais e regionais e/ou a inovação nos processos e na oferta de produtos.

Mediante tais pressupostos, este estudo tem como objetivo geral analisar os desafios enfrentados pelos pequenos negócios na cidade de Macapá-AP. Como objetivos específicos buscou-se: a) identificar os principais desafios que os pequenos negócios em Macapá enfrentam com a chegada das grandes redes varejistas; b) examinar as estratégias que os pequenos empreendimentos estão implementando para se manterem competitivos frente às grandes redes e ainda; c) evidenciar como os pequenos negócios têm adaptado suas operações e práticas para atender às novas demandas do mercado.

O presente estudo justifica-se por três aspectos principais. No âmbito científico, busca enriquecer o campo acadêmico ao trazer novas perspectivas sobre o mercado varejista em cidades de grande porte, como Macapá, explorando particularidades regionais que influenciam o desempenho dos pequenos negócios.

No aspecto acadêmico-profissional, o estudo oferece recomendações estratégicas para empreendedores locais, auxiliando na identificação de formas de adaptação e inovação que valorizem as características únicas dos pequenos negócios. Dessa forma, não apenas aborda os desafios enfrentados, mas também propõe caminhos para o crescimento da economia local, sendo uma fonte útil tanto para acadêmicos quanto para profissionais da área.

Por fim, no aspecto social, destaca-se a contribuição para o fortalecimento das economias locais, dado o papel fundamental dos pequenos negócios na geração de empregos, diversificação do comércio e promoção do desenvolvimento sustentável. Compreender os desafios e as oportunidades enfrentados por esses

empreendedores pode impactar diretamente a vida da população, promovendo maior equidade econômica e social.

A estrutura do trabalho está organizada de maneira a garantir uma análise completa e detalhada do tema proposto. Inicia-se com essa introdução, 3 capítulos e conclusão. No primeiro capítulo contextualiza-se o comércio varejista em Macapá e as características dos pequenos negócios. No segundo capítulo discute-se acerca de estratégias e gestão em pequenos negócios.

Adiante, o capítulo de Resultados e Discussão apresenta as análises feitas a partir dos dados coletados, discutindo os principais desafios enfrentados pelos pequenos negócios, como a redução no fluxo de clientes e a pressão sobre as margens de lucro. Por fim, as Considerações Finais sintetizam as principais conclusões do estudo, destacando as implicações para os pequenos empreendedores, com a chegada das grandes redes varejistas em Macapá-AP.

1.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No âmbito científico, as pesquisas seguem regras gerais de classificação, que sempre estão atreladas a critérios específicos. No que se refere à classificação das pesquisas, essa categorização está diretamente relacionada aos seus objetivos. Neste contexto, a presente pesquisa é classificada como uma pesquisa aplicada, pois seu principal objetivo é investigar um problema específico e fornecer soluções ou recomendações práticas para o contexto de estudo. Além disso, a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva, utilizando uma abordagem qualitativa para proporcionar uma visão abrangente do objeto de estudo.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, pois tem como objetivo entender as percepções, experiências e estratégias dos pequenos comerciantes em resposta à chegada das grandes redes atacadistas em Macapá. A escolha por essa abordagem se mostra mais adequada pela natureza do problema investigado, que demanda uma compreensão aprofundada das dinâmicas locais, das dificuldades específicas enfrentadas por cada comerciante e das soluções inovadoras adotadas para mitigar os impactos da concorrência.

A pesquisa bibliográfica teve como objetivo compreender a literatura científica disponível sobre os impactos da entrada de grandes redes atacadistas em economias locais e identificar estratégias de adaptação adotadas por pequenos negócios. Foram consultadas fontes acadêmicas, artigos, livros e periódicos científicos nas bases de dados Scielo, Capes, e Google Scholar, utilizando palavras-chave como “pequenos negócios”, “atacadistas”, “estratégias de adaptação” e “Macapá”. A revisão bibliográfica permitiu criar uma base teórica sólida para o estudo de caso, com destaque para a teoria da concorrência de Michael Porter (2004), que serve como marco teórico para a análise das forças competitivas que afetam o mercado de Macapá.

O estudo de caso foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas com pequenos comerciantes da zona Norte de Macapá, regiões escolhidas por concentrarem grande parte dos pequenos negócios impactados pela chegada de grandes redes atacadistas como Assaí e

Atacadão. As entrevistas abordaram as principais dificuldades enfrentadas, as estratégias de adaptação adotadas, e como os empresários locais percebem o impacto dessas grandes redes em seus negócios.

2 COMÉRCIO VAREJISTA EM MACAPÁ E AS CARACTERÍSTICAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

O referencial teórico deste estudo aborda os conceitos fundamentais da administração aplicados aos pequenos negócios, com foco na concorrência com grandes redes atacadistas. Autores como Chiavenato, Kotler e Keller, Drucker, Mintzberg e Collins embasam a análise, fornecendo uma visão ampla sobre gestão, marketing estratégico, inovação e liderança.

A discussão inicial aborda os processos administrativos, enfatizando como o planejamento, organização, direção e controle podem otimizar recursos e aumentar a competitividade. Deste modo, o estudo analisa a importância das pequenas empresas no contexto econômico, discutindo práticas de gestão inovadoras e estratégias de adaptação que permitem sua sustentabilidade e competitividade diante de grandes desafios mercadológicos.

2.1 CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

A ciência da administração é fundamental para a organização e o gerenciamento de empresas, sejam elas de grande ou pequeno porte. Segundo Chiavenato (2004), a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais para alcançar objetivos eficazes e eficientes. No contexto de pequenos negócios, especialmente diante da concorrência com grandes redes atacadistas, esses princípios administrativos são cruciais para estabelecer um modelo de gestão que permita adaptação e sustentabilidade. A compreensão de conceitos como eficiência, eficácia e controle organizacional possibilita que os pequenos empresários adotem práticas que melhorem seu desempenho e capacidade competitiva.

Além disso, o marketing estratégico é uma das áreas mais importantes para que pequenos negócios consigam competir em mercados saturados, argumentam Kotler e Keller (2012). Segundo os autores, o desenvolvimento de um valor de marca e a personalização dos produtos e serviços podem ser fatores decisivos para a fidelização de clientes em cenários competitivos. Nesse contexto, a valorização de produtos locais e a construção de um atendimento diferenciado surgem como estratégias essenciais para consolidar a relação com a clientela e fortalecer sua posição frente às grandes redes atacadistas.

Outro aspecto importante da administração, especialmente para pequenos negócios, é o planejamento estratégico. Para Mintzberg (1987), o planejamento é um processo que permite às empresas estabelecer metas de longo prazo e definir ações para alcançá-las, tornando-se uma ferramenta vital para enfrentar mudanças de mercado e desafios concorrenciais. Esse tipo de planejamento ajuda pequenos empresários a identificar suas fraquezas e fortalezas, oferecendo-lhes diretrizes claras para enfrentar as ameaças representadas pela chegada de grandes redes de atacado. A elaboração de estratégias de curto e longo prazo permite que esses empreendimentos locais adaptem suas operações para atender às novas demandas e expectativas do consumidor.

A inovação é um elemento central na ciência da

administração, especialmente para pequenos negócios que buscam se diferenciar e manter sua relevância no mercado, segundo Drucker (2002). Ele afirma que empresas inovadoras são aquelas que conseguem antecipar mudanças e criar soluções que atendam às necessidades dos clientes.

Para os pequenos empreendedores, a inovação pode ser expressa na criação de produtos personalizados, no atendimento especializado e no desenvolvimento de novas formas de divulgação para atrair e fidelizar clientes. Essa capacidade de inovar permite que os negócios locais se destaquem, mesmo diante da concorrência das grandes redes.

A liderança forte e valores organizacionais claros são fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento. Em especial, para pequenos negócios que buscam construir uma identidade sólida e duradoura, líderes eficazes são capazes de inspirar suas equipes e alinhar suas ações com a missão e os objetivos da empresa, como discute Collins (2001).

Desse modo, a liderança dos proprietários de pequenos negócios é essencial para manter um atendimento de qualidade e fortalecer a relação com a comunidade. A habilidade de conduzir a equipe em direção a um propósito claro permite que esses negócios criem um diferencial competitivo, promovendo a lealdade dos clientes.

2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O COMÉRCIO VAREJISTA EM MACAPÁ

As micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental na economia, sendo responsáveis por uma significativa parcela da geração de empregos e renda, onde o comércio local é vital. Entretanto, essas empresas enfrentam grandes desafios, especialmente com a chegada de grandes redes atacadistas, que aumentam a concorrência e exigem adaptação estratégica dos pequenos negócios para garantir sua sobrevivência no mercado.

No Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo que 99% deles são micro e pequenas empresas (MPE). De acordo com o Sebrae (2024), as MPes são responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, que são 16,1 milhões. Já segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2024), Amapá tem atualmente 47.132 Microempreendedores Individuais (MEIs), microempresas e empresas de pequeno porte.

De acordo com os dados da Receita Federal do Brasil (RFB), do total de estabelecimentos com registro até 2024, 12.7% correspondem a outros (5.554 estabelecimentos), 38.7% correspondem a Microempresário Individual (MEI) (16.961 estabelecimentos), 38.9% correspondem a Microempresa (ME) (17.020 estabelecimentos), e 9.69% correspondem a Empresa de Pequeno Porte (EPP) (4.243 estabelecimentos).

A expansão de grandes redes varejistas em Macapá tem sido um fenômeno marcante nos últimos anos, com a chegada de empresas como Assaí Atacadista e Atacadão Carrefour. Essas gigantes do setor varejista trouxeram um novo dinamismo à economia local, ao mesmo tempo em que impuseram desafios significativos aos pequenos negócios.

De acordo com o Jornal G1 Amapá (2022), o crescimento das grandes redes de varejo em Macapá reflete

uma tendência global de concentração de mercado, onde empresas com vasta capacidade financeira e operacional expandem suas operações para novas regiões, atraídas por mercados em desenvolvimento. A chegada dessas redes altera o equilíbrio competitivo local, uma vez que essas empresas operam com grandes volumes de vendas, com fornecedores e estratégias de marketing agressivas.

Além disso, essas redes possuem uma presença nacional ou internacional, o que lhes permite aproveitar economias de escala que os pequenos negócios locais não conseguem replicar. Esse fator reflete diretamente na política de preços, já que essas gigantes podem oferecer produtos a preços mais competitivos, um desafio para os empreendedores locais que enfrentam custos operacionais mais elevados. O desenvolvimento de pequenos negócios em economias locais como a de Macapá enfrenta um ambiente dinâmico e desafiador, especialmente com a entrada de grandes redes de varejo (Batista et al, 2012).

A chegada dessas grandes redes tem um impacto profundo no mercado local. No curto prazo, os consumidores locais se beneficiam de uma maior oferta de produtos, preços competitivos e acesso a marcas conhecidas. Isso pode estimular o consumo e melhorar o poder de compra da população. Entretanto, esse cenário muitas vezes leva a uma redistribuição da renda do comércio local para as grandes redes, o que pode prejudicar a economia regional a longo prazo (Sicsu; Castelari, 2009).

A literatura sobre impacto econômico local sugere que a entrada de grandes empresas no varejo pode resultar em uma concentração de receitas nas mãos de poucas corporações, o que tende a enfraquecer os pequenos negócios. Nas palavras de Guerra e Teixeira (2010), pequenas empresas que não conseguem se adaptar podem perder participação no mercado, levando ao fechamento de negócios, perda de empregos e diminuição da diversidade comercial nas áreas afetadas.

Para compreender como esses pequenos empreendimentos têm lidado com as adversidades impostas pela concorrência desproporcional, é fundamental recorrer a diferentes teorias e conceitos relacionados à economia de pequenos negócios, inovação empresarial e estratégias de adaptação ao mercado bem como com as dinâmicas que influenciam o ambiente competitivo das empresas, é fundamental adotar uma abordagem estratégica que permita analisar as forças que moldam esse cenário.

Diversos teóricos contribuíram com modelos de análise, mas a teoria de Michael Porter destaca-se por sua ampla aplicabilidade e profundidade de análise. Segundo essa perspectiva, há cinco forças competitivas que exercem influência direta sobre o ambiente de negócios: a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes (Porter, 2004).

Manter-se competitivo em um mercado desafiador exige que as empresas adotem estratégias capazes de enfrentar essas forças. Nesse contexto, algumas abordagens estratégicas podem ser determinantes para garantir a sobrevivência e o crescimento da organização. Ainda segundo Porter, para sobreviver e prosperar, as empresas precisam adotar estratégias que permitam lidar com essas forças, como diferenciação de produtos, foco em nichos de mercado ou liderança em custos (Porter, 2004).

Nesse aspecto, há de se considerar que os pequenos negócios de Macapá, muitas vezes, não têm a capacidade de competir diretamente com as gigantes em termos de preços, mas

podem investir em personalização, inovação e valorização de produtos locais, criando um diferencial competitivo.

Para entender os fatores que impactam o desempenho das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), é importante explorar elementos que podem tanto impulsionar quanto limitar seu sucesso. A literatura identifica aspectos-chave que condicionam a trajetória dessas empresas, incluindo o papel da qualificação do empreendedor e do ambiente econômico. De acordo com Borges e Oliveira (2014), a qualificação do empreendedor e o crescimento da economia brasileira estão entre os fatores que mais contribuem para a longevidade das empresas. No entanto, mesmo que o empresário possua um diploma, a formação continuada e a busca por novas qualificações são essenciais para garantir a competitividade e adaptação aos novos cenários de mercado (Godarth; Leismann, 2015).

Outro fator importante para a sobrevivência das PMEs é o planejamento estratégico. Segundo Batista et al. (2012), a falta de planejamento é uma das principais causas de mortalidade precoce das PMEs. Sem um planejamento adequado, os pequenos negócios de Macapá podem ter dificuldades para competir com as grandes redes, que possuem maior poder de barganha e conseguem negociar melhores preços e prazos com fornecedores (Bonacim; Cunha; Corrêa, 2009). Dessa forma, é crucial que os empresários locais adotem práticas de planejamento financeiro e tributário para assegurar a sustentabilidade de seus negócios.

Além disso, a capacidade de inovação e a identificação de novas oportunidades são fatores determinantes para o sucesso das PMEs. Pelissari et al. (2011) destacam que empreendedores que conseguem inovar e explorar nichos de mercado têm maior chance de sobreviver em ambientes competitivos. Em Macapá, os pequenos negócios podem focar em produtos e serviços diferenciados, como a oferta de produtos regionais ou atendimento personalizado, algo que as grandes redes podem ter dificuldade em replicar.

Por outro lado, a falta de capital de giro e o difícil acesso a crédito são obstáculos comuns enfrentados pelas PMEs. Batista et al. (2012) apontam que a ausência de financiamento bancário é uma barreira para o desenvolvimento dessas empresas. Além disso, fatores externos como a falta de clientes e a estagnação econômica local também contribuem para o fechamento de pequenos negócios, conforme observado por Couto et al. (2017), Neves e Pessoa (2006). A chegada das grandes redes atacadistas pode agravar esses problemas, ao desviar a clientela dos pequenos negócios locais para as grandes redes que oferecem preços mais competitivos.

Diante desse cenário, as PMEs de Macapá precisam adotar estratégias de adaptação para sobreviver e prosperar. Godarth e Leismann (2015) destacam a importância da gestão eficiente, com práticas como o controle de estoque e o uso adequado do fluxo de caixa para tomada de decisões. Além disso, a criação de parcerias locais e o fortalecimento de redes colaborativas podem ser estratégias eficazes para enfrentar a concorrência das grandes redes atacadistas. Por fim, focar no atendimento personalizado e em produtos regionais pode ajudar as PMEs a se diferenciar no mercado e

atrair clientes que buscam uma experiência mais local e autêntica.

2.3 CARACTERÍSTICAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS

No Brasil, os pequenos negócios são caracterizados por sua estrutura enxuta e gestão centralizada, geralmente operados por poucos colaboradores e com limites de faturamento específicos. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), uma microempresa fatura até R\$ 360 mil anuais, enquanto uma empresa de pequeno porte (EPP) tem um faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. Esses empreendimentos desempenham um papel vital na economia local, promovendo geração de empregos e dinamização econômica (Silva; Oliveira, 2022).

As médias empresas, por sua vez, apresentam uma estrutura de gestão mais complexa, com uma quantidade maior de funcionários e um faturamento anual que varia entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões (Abnt, 2022). Essas empresas costumam adotar processos gerenciais e operacionais mais sofisticados, visando escalar suas operações e aumentar sua participação no mercado (Pereira; Souza, 2023). De acordo com Cardoso e Freitas (2021), a média empresa é vista como um "elo intermediário" entre os pequenos negócios e as grandes corporações, sendo mais sensível a mudanças econômicas e menos ágil em adaptações do que os pequenos negócios.

3 ESTRATÉGIAS E GESTÃO EM PEQUENOS NEGÓCIOS

3.1 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

As estratégias são um conjunto de ações e planos elaborados por uma empresa para atingir seus objetivos e se diferenciar no mercado competitivo. No caso dos pequenos negócios, essas estratégias são particularmente essenciais devido às suas limitações de recursos financeiros e humanos. A principal característica das estratégias em pequenos negócios é a flexibilidade e a adaptação rápida às mudanças do mercado (Costa; Ramos, 2021).

De acordo com Costa e Ramos (2021), os pequenos empresários precisam ser ágeis para responder a novas demandas, ajustar seu portfólio de produtos ou serviços e buscar formas criativas de fidelizar seus clientes. Além disso, é fundamental que essas empresas busquem inovações que as destaquem da concorrência, principalmente quando lidam com grandes redes de distribuição, que têm mais poder de mercado e de barganha.

Em um contexto competitivo, como o enfrentado pelos pequenos negócios, as estratégias não devem ser estáticas. Elas devem ser revisadas periodicamente para avaliar sua eficácia, adaptando-se à evolução do mercado e às necessidades dos clientes. A personalização do atendimento e o estreitamento das relações com a comunidade local são elementos fundamentais para diferenciar essas empresas das grandes redes de varejo (Freitas, 2023).

De acordo com este autor a flexibilidade de adaptação a novas tendências do mercado, a capacidade de mudar rapidamente e o envolvimento mais direto com os consumidores são vantagens significativas de pequenos negócios frente à concorrência. Além disso, os pequenos negócios podem usar a agilidade para oferecer produtos ou serviços exclusivos, que atendem a nichos de mercado específicos e não são facilmente replicáveis pelas grandes

empresas.

Outra característica importante das estratégias em pequenos negócios é o foco na gestão eficiente de recursos limitados. Como muitas dessas empresas operam com orçamentos reduzidos, a otimização de custos e a busca por alternativas econômicas são fundamentais. Estratégias de baixo custo e alta eficácia, como a adoção de soluções simples, mas eficazes, para melhorar os processos de operação, são cruciais. Para isso, é necessário que os pequenos empresários sejam criativos na utilização de recursos limitados e busquem sempre alternativas para aumentar a eficiência sem comprometer a qualidade do produto ou serviço oferecido (Almeida; Santos, 2021).

Neste cenário, a gestão de estratégias nos pequenos negócios envolve um constante processo de planejamento e acompanhamento dos resultados. Ao contrário das grandes corporações, que podem contar com equipes dedicadas exclusivamente ao planejamento estratégico, os pequenos empresários muitas vezes acumulam funções e responsabilidades. Isso exige que eles tenham uma visão holística de seu negócio, permitindo que, com recursos limitados, eles possam identificar oportunidades de crescimento e minimizar riscos. Nesse contexto, o apoio de políticas públicas e incentivos para a capacitação e o acesso a crédito são fundamentais para que esses negócios possam adotar estratégias mais robustas e sustentáveis (Souza, 2021).

3.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS

Para se manterem competitivos, os pequenos negócios adotam uma variedade de estratégias que visam não apenas enfrentar as grandes redes, mas também criar vantagens que atraem e fidelizam os clientes. Uma das estratégias mais comuns é a personalização do atendimento, onde a interação próxima entre cliente e empresário cria uma experiência única e valiosa para o consumidor.

Segundo Costa e Ramos (2021), a personalização se torna um diferencial importante para os pequenos negócios, pois eles conseguem adaptar suas ofertas de maneira mais ágil e personalizada, algo que as grandes redes de supermercado não conseguem replicar com a mesma eficácia. Além disso, essas empresas também podem diversificar suas ofertas de maneira mais limitada, ajustando-se às demandas locais e criando produtos exclusivos que atendem melhor a suas comunidades.

Outra estratégia relevante adotada pelos pequenos negócios é a proximidade com a comunidade. Estes negócios, por serem mais próximos das pessoas que atendem, podem ajustar seus serviços e produtos com base nas preferências locais, algo que é muito difícil para as grandes redes de supermercados devido à sua escala e padronização. A relação próxima com os consumidores permite que os pequenos negócios obtenham feedback direto e ágil, o que facilita a adaptação das ofertas e o atendimento a novas demandas. Além disso, esses negócios muitas vezes contribuem diretamente para o fortalecimento da economia local, ao reinvestirem seus lucros na própria comunidade (Freitas, 2023). Isso cria um ciclo positivo, onde os clientes sentem-se mais inclinados a apoiar empresas que estão diretamente

envolvidas com seu bem-estar.

As estratégias adotadas pelos pequenos negócios desempenham um papel fundamental na sua sobrevivência e crescimento, especialmente em um cenário econômico competitivo e desafiador. Diferentemente das grandes empresas, que possuem mais recursos financeiros e humanos, os pequenos negócios precisam ser ágeis, criativos e eficientes para se destacar no mercado. A gestão estratégica desses empreendimentos envolve o desenvolvimento de planos e ações que busquem otimizar recursos, personalizar o atendimento e criar um diferencial competitivo (Freitas, 2023).

Na visão deste autor as estratégias em pequenos negócios devem ser flexíveis e voltadas para o relacionamento próximo com os clientes, aproveitando a proximidade e a personalização do atendimento como vantagem competitiva. Além disso, é crucial que esses empreendedores adotem práticas inovadoras que agreguem valor aos seus produtos ou serviços, muitas vezes voltadas para nichos específicos e necessidades locais.

3.3 GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS

Gestão é o processo de planejar, organizar, coordenar e controlar os recursos de uma organização com o objetivo de alcançar suas metas e objetivos de forma eficiente e eficaz. Ela envolve a administração de pessoas, finanças, materiais, tempo e informações para garantir que os processos ocorram de maneira ordenada e produtiva (Chiavenato, 2014). Segundo Chiavenato (2014, p. 48), "gestão é o conjunto de atividades de planejamento, organização, direção e controle, visando alcançar os objetivos organizacionais com eficiência e eficácia."

A gestão é uma prática essencial em qualquer tipo de organização, seja ela pública, privada ou sem fins lucrativos. Para ser bem-sucedida, a gestão deve ser estratégica, antecipando necessidades e oportunidades, além de reagir de maneira adequada a imprevistos. De acordo com Mintzberg (2017, p. 34), "a gestão é um campo de ação que envolve tanto a coordenação quanto a adaptação aos desafios do ambiente, tornando-se, assim, uma função estratégica para qualquer organização."

A função gerencial não se limita apenas ao controle, mas também à motivação das equipes, à tomada de decisões fundamentadas e à implementação de melhorias contínuas. Para Drucker (2001, p. 43), "a principal função do gestor é assegurar que as pessoas atinjam os objetivos de forma eficaz, o que exige uma liderança que motive, coordene e direcione os esforços dos colaboradores."

Os principais componentes da gestão incluem a liderança, a comunicação, a tomada de decisões, o planejamento e o controle. Uma boa gestão não só garante o alcance dos resultados desejados, mas também assegura a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo da organização. Como afirmam Robbins e Coulter (2016, p. 19), "a gestão eficaz está intimamente ligada à capacidade de gerenciar recursos, liderar equipes e se adaptar a um ambiente em constante mudança."

A gestão de pequenos negócios envolve uma série de desafios relacionados à administração de recursos limitados, à inovação e à adaptação constante ao mercado. Esses empreendimentos desempenham um papel fundamental na economia local, gerando emprego, renda e promovendo o consumo

regional (Oliveira, 2022).

Pequenos negócios são, frequentemente, de acordo com este autor a principal fonte de emprego em áreas menos urbanizadas, onde as grandes redes de varejo ainda não têm uma presença significativa. A capacidade desses negócios de gerar desenvolvimento local é um fator essencial para o fortalecimento das economias municipais e estaduais, especialmente em regiões periféricas que dependem desses empreendimentos para a sua sustentabilidade econômica.

No entanto, os pequenos negócios enfrentam desafios relacionados à sustentabilidade e à implementação de práticas ambientalmente responsáveis. Como a maioria desses negócios possui capital limitado, a adoção de tecnologias sustentáveis pode ser um desafio significativo. Silva e Souza (2022) afirmam que a falta de recursos impede que esses empresários invistam em tecnologias de baixo impacto ambiental ou em processos produtivos mais eficientes.

Nesse contexto, o apoio do governo e o acesso a programas de incentivo são fundamentais para permitir que esses negócios adotem práticas mais responsáveis sem comprometer sua viabilidade financeira. A implementação de políticas públicas que incentivem a sustentabilidade também contribui para a melhoria da imagem e competitividade desses negócios no mercado.

Em contraste, as médias empresas, que possuem mais acesso a crédito e recursos, têm maior facilidade em adotar práticas de inovação e sustentabilidade em larga escala. Andrade e Pereira (2023) ressaltam que essas empresas podem investir em novos processos produtivos, sistemas de gestão de recursos mais eficientes e em programas de responsabilidade ambiental, o que as coloca em uma posição vantajosa frente às grandes redes, que também estão cada vez mais preocupadas com suas práticas socioambientais. A maior capacidade financeira das médias empresas permite uma maior flexibilidade na implementação de inovações tecnológicas que aumentam a eficiência e reduzem os custos operacionais.

A gestão eficiente em pequenos negócios depende de uma combinação de estratégias voltadas para o aprimoramento dos processos internos e para a maximização dos recursos disponíveis. Nesse sentido, a adoção de boas práticas de gestão financeira, de marketing e de atendimento ao cliente é fundamental. A capacitação constante dos empreendedores também é um ponto crucial para a longevidade e o sucesso desses negócios.

Como enfatiza Freitas (2022), as pequenas empresas precisam investir em treinamento e desenvolvimento de seus gestores para que possam tomar decisões mais assertivas e gerir suas operações de forma eficiente, utilizando tecnologias simples e acessíveis para maximizar os resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo de caso investigou os desafios enfrentados e as estratégias de adaptação adotadas pelos pequenos comerciantes na cidade de Macapá-AP com a chegada das grandes redes atacadistas. A pesquisa foi conduzida em seis estabelecimentos locais: Mini Box Pimentel II (CNPJ: 38.367.951/0002-57), Mini Box Nara, Mini Box Souza (CNPJ: 43.309.998/0001-13), Mini Box Santo Expedito (CNPJ: 11.252.555/0001-47), Açougue e Conveniência São Luís (CNPJ: 11.912.891/0001-05) e Mercantil Marry (CNPJ: 37.814.150/0001-49).

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e outubro de 2024, sendo realizada de forma presencial. As entrevistas foram gravadas com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas. Foram entrevistados 6 comerciantes da zona Norte de Macapá, representando diversos segmentos do comércio local, como mercearias, pequenas lojas de conveniência e

Nesta seção são transcritas as respostas dos empreendedores entrevistados com base no roteiro do questionário elaborado para essa pesquisa. Considerando a opinião dos entrevistados é feito o confronto com as teorias e doutrinas no campo da ciência da

distribuidoras de alimentos. Para garantir a diversidade de perspectivas, foram selecionados comerciantes de diferentes tamanhos e níveis de experiência no mercado.

Os dados foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo, que permite identificar padrões e recorrências nas respostas dos entrevistados. A análise qualitativa buscou destacar as principais estratégias de adaptação que emergiram da pesquisa, como a personalização do atendimento ao cliente e a valorização de produtos locais, e comparar essas práticas com as estratégias competitivas sugeridas pela literatura.

Para garantir a confiabilidade das informações coletadas, os resultados das entrevistas foram comparados com dados secundários obtidos em relatórios de mercado e estatísticas comerciais de Macapá. O cruzamento dessas informações permitiu validar as percepções dos comerciantes entrevistados e identificar tendências relevantes para a discussão dos desafios enfrentados pelos pequenos negócios.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

administração, em particular aquelas que impactam na gestão e sobrevivência dos pequenos negócios no mercado, vide Quadro 1 a seguir.

Quadro 01: Quais são os principais desafios que você encontrou com a chegada das grandes redes atacadistas?

EMPRESA	RESPOSTA
Mini Box Pimentel II	Sinceramente, não enfrentei grandes dificuldades com a chegada das grandes redes atacadistas. Meu diferencial em atendimento tem mantido a clientela fiel.
Mini Box Nara	Com a mudança e expansão do empreendimento, notamos um crescimento nas vendas com o passar dos meses, mesmo após a chegada das redes atacadistas.
Mini Box Souza	Inauguramos com as redes já em funcionamento, mas acredito que a proximidade dessas redes dificulta a venda em maior quantidade.
Mini Box Santo Expedito	Desde 2010 acompanho a instalação dessas redes, mas nunca foi uma preocupação significativa, pois mantemos um bom fluxo de clientes.
Açougue e Conveniência São Luís	O maior desafio é acompanhar o preço das grandes redes, que têm condições de oferecer valores que muitas vezes não conseguimos igualar.
Mercantil Marry	Não sentimos muita diferença. A comunidade local continua valorizando nosso atendimento e localização.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Com base nas respostas apresentadas no quadro 01, observa-se que o impacto da chegada das grandes redes atacadistas varia significativamente entre os empreendimentos analisados. Alguns empresários relataram que não enfrentaram grandes dificuldades, destacando a fidelidade da clientela local e a qualidade no atendimento como fatores determinantes para manterem sua competitividade. Essa percepção está em linha com estudos que apontam o atendimento personalizado e a conexão com a comunidade como diferenciais importantes para pequenos negócios, conforme discutido por Oliveira et al. (2019).

Por outro lado, a questão da concorrência de preços foi citada por um dos empreendedores como um desafio relevante. Este é um aspecto amplamente discutido na literatura, uma vez que grandes redes, devido ao seu maior poder de barganha, conseguem oferecer preços mais competitivos, pressionando pequenos negócios a buscarem alternativas para se destacarem, como a exploração de nichos de mercado ou a oferta de produtos com maior valor agregado (Kotler; Keller, 2012).

Além disso, foi apontado que a proximidade física

com as grandes redes pode limitar as vendas em maior escala, como destacado pelo Mini Box Souza. Essa situação reforça a importância da localização estratégica no varejo, um fator crítico para a escolha do consumidor, conforme descrito por Porter (1996). Em contrapartida, o Mini Box Nara apresentou um exemplo positivo,

relatando um aumento nas vendas mesmo após a chegada das redes, o que pode ser atribuído a uma boa adaptação às novas condições de mercado, alinhada às estratégias de resiliência propostas por Prahalad e Krishnan (2008).

Quadro 02: Quais estratégias você utiliza para se manter no mercado?

EMPRESA	RESPOSTA
Mini Box Pimentel II	Manter o atendimento de qualidade, com foco na fidelização dos clientes.
Mini Box Nara	Apostar na diversidade de produtos e preços competitivos.
Mini Box Souza	Inovar nas promoções e fidelizar os clientes com programas de vantagens.
Mini Box Santo Expedito	Focar na proximidade e no relacionamento com os clientes locais.
Açougue e Conveniência São Luís	Trabalhar com produtos de qualidade e atendimento personalizado.
Mercantil Marry	Atendimento diferenciado e preços acessíveis para a comunidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Com base nas estratégias relatadas pelos empreendimentos apresentadas no Quadro 02, percebe-se que a manutenção da competitividade no mercado é amplamente fundamentada em práticas voltadas para a fidelização de clientes, qualidade de atendimento e diferenciação de produtos e serviços. Essas abordagens corroboram a literatura sobre gestão de pequenas empresas, que enfatiza a importância de criar valor por meio de interações personalizadas e da adaptação às necessidades locais (Kotler; Keller, 2012).

A qualidade do atendimento aparece como uma das principais estratégias, mencionada por diversos empreendimentos, como o Mini Box Pimentel II e o Açougue e Conveniência São Luís. Estudos de Oliveira et al. (2019) apontam que o atendimento personalizado é um dos principais fatores que contribuem para a lealdade dos clientes em pequenas empresas, especialmente em mercados competitivos. Essa prática ajuda a estabelecer uma conexão emocional com os consumidores, o que é essencial para negócios que enfrentam a concorrência de grandes redes.

A diversidade de produtos e os preços competitivos, mencionados pelo Mini Box Nara, são outros elementos-chave para atrair consumidores e atender a diferentes demandas. A literatura

destaca que a capacidade de oferecer variedade e preços atrativos é uma estratégia eficaz para aumentar a base de clientes e enfrentar a pressão de grandes concorrentes, conforme sugerido por Machado e Farias (2020).

A inovação em promoções e programas de vantagens, citada pelo Mini Box Souza, também representa uma estratégia relevante, uma vez que incentiva a fidelidade dos clientes e aumenta a frequência de compras. Táticas como essas são discutidas por Prahalad e Krishnan (2008), que destacam a necessidade de criar experiências diferenciadas para o consumidor como forma de aumentar a competitividade.

Além disso, o foco no relacionamento e na proximidade com os clientes locais, apontado pelo Mini Box Santo Expedito e pelo Mercantil Marry, reflete a valorização das comunidades em que os negócios estão inseridos, vide Quadro 3. Conforme Porter (1996), o vínculo com o público local é uma vantagem competitiva significativa, especialmente para empresas de menor porte.

Quadro 03: Qual a maior dificuldade enfrentada atualmente em seu empreendimento?

EMPRESA	RESPOSTA
Mini Box Pimentel II	Concorrência com preços baixos das grandes redes atacadistas.
Mini Box Nara	Gerenciamento de estoque e aumento de custos operacionais.
Mini Box Souza	Atrair novos clientes e expandir a base de consumidores.
Mini Box Santo Expedito	Manutenção de margens de lucro em tempos de inflação.
Açougue e Conveniência São Luís	Conciliar preços competitivos com qualidade de produtos.
Mercantil Marry	Gestão de custos e investimentos em infraestrutura.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Com nas respostas apresentadas no Quadro 03, as dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos analisados refletem os desafios típicos enfrentados por pequenos negócios no cenário econômico atual, caracterizado pela competição intensa e pelas pressões operacionais. De acordo com os relatos, as principais questões incluem a concorrência com grandes redes, gestão de custos, manutenção de margens de lucro e atração de novos clientes, alinhando-se ao que é amplamente discutido na literatura sobre gestão empresarial.

A concorrência com preços baixos praticados por grandes redes atacadistas, destacada pelo Mini Box Pimentel II e pelo Açougue e Conveniência São Luís, é um desafio recorrente para pequenas empresas, que geralmente possuem menor poder de negociação com fornecedores. Conforme Kotler e Keller (2012), essa situação exige que pequenos negócios busquem diferenciação, seja por meio de qualidade superior, atendimento personalizado ou especialização.

Outro ponto crítico, mencionado pelo Mini Box Nara e pelo Mercantil Marry, é o gerenciamento de estoque e os investimentos em infraestrutura, especialmente no contexto de aumento de

custos operacionais. Estudos como os de Dias (2019) apontam que a gestão eficiente de recursos e a adoção de tecnologias de controle de estoque podem auxiliar na redução de desperdícios e otimização de processos, mitigando impactos financeiros.

A atração de novos clientes e a expansão da base de consumidores, relatada pelo Mini Box Souza, são dificuldades inerentes ao crescimento sustentável dos negócios. Segundo Prahalad e Krishnan (2008), a inovação e a personalização das ofertas são estratégias fundamentais para captar a atenção de novos públicos em mercados saturados.

A manutenção das margens de lucro em tempos de inflação, destacada pelo Mini Box Santo Expedito, reflete um desafio macroeconômico enfrentado por pequenos empreendedores, vide Quadro 4. Estudos como os de Silva e Mendes (2021) sugerem que a precificação estratégica e a renegociação de contratos com fornecedores são práticas que podem ajudar a mitigar os efeitos da inflação nos negócios.

Quadro 04: Que estratégias você fez para conseguir competir com as grandes redes?

EMPRESA	RESPOSTA
Mini Box Pimentel II	Redução estratégica de preços e foco em atendimento de excelência.
Mini Box Nara	Oferecer os menores preços possíveis, ajustando conforme necessário.
Mini Box Souza	Buscar fornecedores com melhores preços, investir em organização e atendimento.
Mini Box Santo Expedito	Não houve estratégias específicas para competir.
Açougue e Conveniência São Luís	Promoções e brindes para clientes.
Mercantil Marry	Foco em promoções diárias e preço baixo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Conforme apresentado no Quadro 04, a redução estratégica de preços e o foco no atendimento de excelência, adotados pelo Mini Box Pimentel II, refletem a busca por diferenciação em fatores que as grandes redes não podem facilmente replicar: o contato personalizado e a fidelização do cliente. Kotler e Armstrong (2018) reforçam que o atendimento de qualidade é uma vantagem competitiva crucial para pequenos negócios que enfrentam concorrência de grandes players.

Por outro lado, estratégias baseadas em preços competitivos, como as adotadas pelo Mini Box Nara e pelo Mercantil Marry, destacam a necessidade de equilibrar preços acessíveis com sustentabilidade financeira. Conforme Dias (2019), é essencial para esses empreendimentos conhecer bem seus custos e margens, a fim de evitar riscos financeiros ao tentar competir com grandes redes que possuem maior poder de escala.

O Mini Box Souza segue uma abordagem integrada, buscando fornecedores com melhores preços e investindo em organização e atendimento. Essa estratégia corrobora a ideia de que, segundo Prahalad e Krishnan (2008), a eficiência na cadeia de suprimentos e a gestão interna podem ser fontes de vantagem competitiva para pequenos negócios.

Já o Açougue e Conveniência São Luís aposta em promoções e brindes para atrair e fidelizar clientes, uma prática que, de acordo com Aaker (2013), ajuda a criar laços emocionais e percepções de valor entre os consumidores, vide Quadro 5. No entanto, essa estratégia deve ser bem planejada para garantir a viabilidade financeira e os resultados esperados.

Quadro 05: Você mudou a maneira de atender seus clientes depois que essas redes chegaram? Se sim, como?

EMPRESA	RESPOSTA
Mini Box Pimentel II	Atendimento mais ágil, inclusão de entrega a domicílio e pedidos via WhatsApp.
Mini Box Nara	Atendimento sempre cordial e personalizado, sem alterações significativas.
Mini Box Souza	Atendimento gentil e ágil, implementando vendas e suporte pelo WhatsApp.

Mini Box Santo Expedito	Atendimento permanece focado em pequenas compras diárias, sem grandes mudanças
Açougue e Conveniência São Luís	Atendimento próximo e atencioso, incluindo auxílio como levar compras até o carro.
Mercantil Marry	Adição de entregas a domicílio para compras em grande quantidade.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A análise das respostas descritas no Quadro 05, descreve as mudanças no atendimento após a chegada das grandes redes atacadistas, revelando um esforço diversificado entre os pequenos empreendimentos para se adaptar às novas demandas dos consumidores e reforçar sua competitividade. As estratégias refletem uma combinação de inovação tecnológica e manutenção de um atendimento próximo e personalizado, elementos essenciais para fidelizar a clientela em um cenário de maior concorrência.

Algumas empresas, como o Mini Box Pimentel II e o Mini Box Souza, implementaram ferramentas digitais, como pedidos via WhatsApp e entregas a domicílio, para facilitar o acesso e melhorar a experiência do cliente. De acordo com Kotler (2021), o uso de tecnologias digitais pode agregar valor ao consumidor ao oferecer conveniência e agilidade, particularmente importante em mercados onde a competitividade é crescente.

Por outro lado, empresas como o Mini Box Nara e o Mini Box Santo Expedito mantiveram suas abordagens tradicionais, destacando o atendimento cordial e personalizado como diferencial competitivo. Essa estratégia está alinhada com o conceito de "valor percebido" descrito por Zeithaml (1988), segundo o qual a experiência de proximidade e confiança com o fornecedor pode ser um fator determinante na escolha do consumidor, especialmente em comunidades menores.

Já o Açougue e Conveniência São Luís e o Mercantil Marry adotaram iniciativas práticas para atender melhor às necessidades de seus clientes, como levar as compras até o carro e oferecer entregas a domicílio em compras de grande volume. Essas ações refletem um entendimento das necessidades locais e a busca por conveniência, aspectos que, segundo Lovelock e Wirtz (2021), são altamente valorizados pelos consumidores.

Estes resultados revelam que os pequenos comerciantes estão adotando uma combinação de estratégias focadas na competitividade de preços, diferenciação de atendimento e relacionamento com a comunidade. A presença de redes atacadistas gerou impactos variáveis, mas as pequenas empresas locais demonstraram resiliência ao adaptar suas operações.

A literatura confirma que, em contextos de alta competitividade, a qualidade do atendimento e a proximidade com os clientes são fatores determinantes para a sobrevivência dos pequenos negócios (Kotler; Keller, 2012; Lovelock; Wirtz, 2011). A análise reforça a importância do planejamento estratégico, mesmo em pequenos negócios, para se manter relevante no mercado local.

Sobre os desafios enfrentados a partir da chegada das grandes redes atacadistas, os relatos obtidos demonstram que a chegada das grandes redes atacadistas, como Assaí e Carrefour, trouxe mudanças significativas para alguns estabelecimentos. O Açougue e Conveniência São Luís relatou que a principal dificuldade está na concorrência de preços, considerada desleal devido ao maior poder de compra das grandes redes, que conseguem oferecer produtos a preços significativamente mais baixos. O Mini Box Souza também percebeu uma queda nas vendas devido à forte

concorrência das redes atacadistas, especialmente nas vendas em grande quantidade. Esse cenário é corroborado por estudos que indicam que pequenas empresas tendem a sofrer pressões competitivas em mercados onde grandes varejistas estabelecem operações (Barros, 2019).

Em contrapartida, alguns estabelecimentos afirmaram não ter sentido impacto significativo. O Mini Box Santo Expedito, por exemplo, mencionou que não houve queda nas vendas e que a clientela permaneceu fiel, indicando que "há espaço para todos trabalharem". O Mercantil Marry compartilhou opinião semelhante, destacando que a demanda por conveniência e atendimento personalizado manteve a estabilidade nas vendas. Essas experiências reforçam a ideia de que o comércio de proximidade ainda possui relevância, mesmo diante da expansão das grandes redes (Gonçalves, 2020).

No que diz respeito as mudanças no comportamento do consumidor a partir da chegada das grandes redes varejistas, a maioria dos entrevistados observou mudanças no comportamento de seus clientes. O Mini Box Pimentel II notou uma queda nas vendas em grande quantidade, enquanto o Açougue e Conveniência São Luís identificou uma preferência por produtos frescos e pelo atendimento diferenciado, sugerindo que os clientes buscam mais do que apenas preço baixo. Por outro lado, o Mini Box Santo Expedito afirmou que a forma de compra de seus clientes não sofreu alterações. A literatura aponta que os consumidores são sensíveis ao preço, mas outros fatores como conveniência e qualidade do serviço também influenciam suas decisões (Silva, 2018).

Sobre as estratégias de adaptação com a chegada das grandes redes varejistas na região, os comerciantes adotaram diversas estratégias para se adaptar ao novo cenário. O Mini Box Pimentel II e o Mini Box Souza buscaram diversificar seus produtos e melhorar o atendimento, oferecendo serviços como entrega a domicílio e recebimento de pedidos via WhatsApp. O Açougue e Conveniência São Luís optou por promoções e brindes como forma de fidelizar a clientela, enquanto o Mercantil Marry investiu em promoções diárias e controle rigoroso de estoques para garantir preços competitivos. Estratégias como essas são descritas por Porter (2004) como diferenciais capazes de gerar vantagem competitiva sustentável.

Contudo, nem todos implementaram mudanças significativas. O Mini Box Santo Expedito e o Mercantil Marry mantiveram suas operações tradicionais, confiando na fidelidade dos clientes e na experiência acumulada. Essa abordagem minimalista, segundo Oliveira (2021), pode ser eficaz em mercados locais onde a confiança e o relacionamento comunitário são cruciais.

Ante o exposto, o estudo revelou que, embora a

chegada das grandes redes atacadistas tenha trazido desafios significativos, os pequenos comerciantes de Macapá conseguiram se adaptar por meio de estratégias diversas, enfatizando o atendimento personalizado, a qualidade dos produtos e a proximidade com a comunidade. A resiliência demonstrada reforça a importância de entender as dinâmicas locais e ajustar práticas comerciais para manter a competitividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou os desafios e as estratégias de adaptação adotadas pelos pequenos negócios em Macapá diante da chegada das grandes redes atacadistas, como Assaí Atacadista e Atacadão Carrefour. A partir das entrevistas realizadas com comerciantes locais, foi possível identificar diversas estratégias que esses empreendimentos adotam para se manterem competitivos e prosperar em um mercado desafiador.

Os resultados do estudo indicam que, embora a entrada das grandes redes traga desafios como a pressão sobre os preços e a dificuldade de competir em escala, muitos pequenos empreendimentos têm se adaptado de forma positiva. A fidelização da clientela, a valorização de produtos locais, e o aprimoramento do atendimento, incluindo a utilização de tecnologias como pedidos via WhatsApp e entregas a domicílio, são algumas das estratégias que têm mostrado eficácia. Além disso, a localização estratégica e a proximidade com os consumidores locais, como observado no Mini Box Nara, também contribuem para o sucesso dos pequenos negócios.

Em termos de dificuldades, a concorrência com preços baixos e a gestão de custos foram os principais desafios citados, refletindo a pressão externa das grandes redes. Contudo, as estratégias de diferenciação e a constante adaptação às necessidades dos consumidores locais são essenciais para garantir a sobrevivência e o sucesso no mercado. Assim, este estudo não apenas revela os obstáculos enfrentados pelos pequenos comerciantes, mas também destaca caminhos práticos para o fortalecimento dos negócios locais.

Deste modo, considera-se que os objetivos do estudo foram alcançados ao se examinar os principais desafios e as estratégias de adaptação dos pequenos negócios. O referencial teórico, que incluiu conceitos de marketing estratégico, inovação, diferenciação e fidelização de clientes, foi fundamental para entender como os pequenos negócios podem se posicionar no mercado competitivo, conforme o exposto por autores como Kotler, Keller, e Porter. A análise de dados do Estudo de Caso realizado com os pequenos comerciantes, confirmou que o atendimento personalizado, a inovação nos serviços, a fidelização de clientes e a oferta de produtos locais são estratégias eficazes para enfrentar a concorrência das grandes redes atacadistas.

Sobre a hipótese de estudo, sugerindo que os pequenos negócios em Macapá, apesar dos desafios impostos pela chegada das grandes redes atacadistas, têm desenvolvido e implementado estratégias eficazes para se adaptar e prosperar, foi confirmada pelos resultados obtidos. Ao longo da pesquisa, foi possível observar que, mesmo diante das pressões externas, como a concorrência acirrada e a dificuldade de competir em escala com as grandes redes, os pequenos empreendimentos têm adotado abordagens criativas e adaptativas que lhes permitem manter sua competitividade no mercado.

As estratégias mais recorrentes e eficazes identificadas

incluem a personalização do atendimento ao cliente, um diferencial crucial para os pequenos negócios, permitindo-lhes criar vínculos mais estreitos e uma experiência de compra mais humanizada. Além disso, a valorização de produtos locais e regionais tem se mostrado uma estratégia importante, pois ela atende a uma demanda crescente por autenticidade e contribui para o fortalecimento da identidade cultural da região.

Assim, conclui-se que os pequenos negócios de Macapá estão utilizando diversas abordagens criativas e adaptativas para manter sua competitividade. Isso reflete a hipótese inicial de que, apesar das dificuldades, esses empreendimentos são capazes de prosperar com a implementação de estratégias adequadas, alinhadas ao seu contexto local e à dinâmica do mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- ALMEIDA, Dayane dos Santos; SANTOS, Elisa Raquel dos. 2021. **Pequenas empresas: a falta de espaço diante das grandes empresas**. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Administração) - ETEC Prof. José Sant'Ana de Castro de Cruzeiro, Cruzeiro-SP, 2021.
- ANDRADE, Beatriz Costa de; PEREIRA, Lucas Henrique. Inovação e sustentabilidade em médias empresas: estratégias competitivas e responsabilidade socioambiental. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Sustentável**, v. 12, n. 2, p. 101-119, 2023.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Critérios de Classificação Empresarial**. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso em: 24 out. 2024.
- BARROS, F. S. **Pequenos negócios e grandes desafios: um estudo sobre a competitividade no varejo brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2019.
- BATISTA, F. F.; FREITAS, E. C.; SANTIAGO, J. S.; RÊGO, T. F. **Uma investigação acerca da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa**. Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, v. 2, n. 1, p. 56-71, 2012.
- BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. **Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem**. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, 2009.
- BORGES, R. P.; OLIVEIRA, D. M. **Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes**. Enciclopédia Biosfera, v. 10, n. 19, p. 506, 2014.

- CARDOSO, Angela Marques; FREITAS, Alessandra Vieira Cunha de. 2021, 19 f. **A (des) utilidade das Demonstrações Contábeis: Percepção dos micros e pequenos empresários.** Monografia (Graduação em Contabilidade) – Centro Universitário Unifucamp, Monte Carmelo-MG, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer: por que algumas empresas alcançam a excelência... e outras não.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- COSTA, Tadiane Regina; RAMOS, Felipe Leal. Percepção dos Micro e pequenos empresários do comércio varejista de Campos Novos em relação a inovação e suas práticas no ambiente organizacional. **Seminário de Iniciação Científica e Seminário Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão (SIEPE)**, p. e28367-e28367, 2021.
- COUTO, M. H. G., CAMPOS, P. C., CASTRO, A. C., OLIVA, F. L. (2017). Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas: Estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 39–53. <https://doi.org/10.6034/rmpe.v11i3.1014>
- DIAS, D. T. M. A. R. (2019). **Factores chaves de sucesso para transformação digital**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, FGV, 2019.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship).** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FREITAS, João Paulo de. Micro e pequenas empresas e o desenvolvimento econômico local: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios**, v. 9, n. 1, p. 112-128, 2023.
- FREITAS, Carla Regina de. Capacitação gerencial e uso de tecnologias acessíveis em micro e pequenas empresas: caminhos para a eficiência operacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios**, v. 8, n. 3, p. 134-150, 2022.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GODARTH, K. A. L.; LEISMANN, E. L. **Fatores discriminantes de mortalidade e sobrevivência de MPE's de Francisco Beltrão – Paraná.** *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, v. 2, n. 2, p. 1-17, 2015.
- GONÇALVES, L. A. **O impacto das grandes redes varejistas no comércio local.** Brasília: UNB, 2020.
- GUERRA, O.; TEIXEIRA, F. **A sobrevivência das pequenas empresas no desenvolvimento capitalista.** *Journal Brazilian Journal of Political Economy*, v. 30, n. 1, p. 124–139, mar. 2010.
- INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS (IPEA). **Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento.** SICSÚ, João; CASTELAR, Armando (Organizadores – Brasília : Ipea, 2009
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade.** Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia, Estratégia**, 9ª edição. Editora: World Scientific, 2022.
- MACHADO, Luciana Pereira; FARIAS, Roberto Lima de. Desafios da competitividade e sustentabilidade nas micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 215-230, 2020.
- MINTZBERG, Henry. **The strategy concept I: Five Ps for strategy.** *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- NEVES, J. A. D; PESSOA, R. W. A. **Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center.** *Revista Organizações em Contexto*, v. 2, n. 4, 2006
- OLIVEIRA, Julia Conde; MARINS, Cristiano Souza; RAMOS, Rodrigo Resende; ROSA, Eneas Gomes; SOUZA, Leonardo Bernardino. de; SOUZA, André Maurício Lacerda de;
- OLIVEIRA, Erik da Silva; ANASTÁCIO, Joselane da Silva. **Uma análise do perfil empreendedor dos alunos do curso de ciências econômicas da universidade federal fluminense em Campos dos Goytacazes- RJ**, [S. l.], v. 5, n. 12, p. 32740–32760, 2019. DOI: 10.34117/bjdv5n12-333. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/5701>. Acesso em 19 jul. 2024.
- OLIVEIRA, M. C. **Gestão de pequenos negócios: estratégias e desafios em mercados competitivos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.
- PEREIRA, Gleisiane; SOUZA, Miguel Carlos Ramos de. 2023, 19 F. **Fluxo de Caixa como instrumento gerencial para micro e pequenas empresas.** Monografia (Graduação em Contabilidade) – Centro Universitário Salesiano, Vitoria-ES, 2023.
- PORTER, Michael E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elsevier Brasil, 2004.

PRAHALAD, C. K., KRISHNAN, M. S. (2008). **A nova era da inovação**. São Paulo: Campus, 2008.

ROBBINS, S.P.; COULTER, M.2016. **Management**.Pearson.NewYork

SEBRAE. **Classificação de Empresas**. Disponível em: www.sebrae.com.br. Acesso em: 24 out. 2024.

SILVA, T. R. **Comportamento do consumidor: teoria e prática no varejo**. Recife: EDUFPE, 2018.

SILVA, Carolina Ferreira da; MENDES, Paulo Henrique. Gestão financeira e estratégias de precificação em tempos de inflação: desafios para micro e pequenas empresas. **Revista de Economia e Gestão Empresarial**, v. 13, n. 3, p. 77-94, 2021.

SILVA, Suellen Danúbia da; OLIVEIRA, Elimeire Alves de. Simples Nacional: um estudo de caso sobre as vantagens e desvantagens de uma indústria de fabricação de reservatório e estruturas metálicas no município de Álvares Florence-SP. **RECIMA21 – Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 4, p. e341316, 2022. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/1316>. Acesso em: 21 out. 2024.

SILVA, André Luiz da; SOUZA, Mariana Pereira de. Tecnologia e sustentabilidade nas micro e pequenas empresas: desafios e oportunidades no contexto brasileiro. **Revista de Inovação e Sustentabilidade Empresarial**, v. 10, n. 1, p. 58-73, 2022.

SOUZA, Maria Aparecida de. O papel do planejamento estratégico no fortalecimento dos pequenos negócios no Brasil. **Revista de Administração e Empreendedorismo**, v. 5, n. 2, p. 45-60, 2021.

SOUZA, D. F. **Marketing digital para pequenos negócios**. Belo Horizonte: UFMG, 2022.

ZEITHAML, V. A. **Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence**. Journal of Marketing, v. 52, n. 2, p. 2-22, July 1988.

Questionário direcionado aos Entrevistados

- 1) Quais são as principais desafios que você encontrou com a chegada das grandes redes atacadistas?
- 2) Quais estratégias você utiliza para se manter no mercado?
- 3) Qual a maior dificuldade enfrentada atualmente em seu empreendimento?
- 4) Que estratégias você fez para conseguir competir com as grandes redes?
- 5) Você mudou a maneira de atender seus clientes depois que essas redes chegaram? Se sim, como?

APÊNDICE 2 – REGISTRO FOTOGRÁFICO

Imagem 1: Registro fotográfico
Pimentel II



Fonte: Acervo Academico, 2024.

Imagem 4: Registro fotográfico Mini Box
Mini Box Santo Expedito

Fonte: Acervo Academico, 2024.

Imagem 2: Registro fotográfico
Nara



Fonte: Acervo Academico, 2024.

Imagem 5: Registro fotográfico Mini Box
Açougue e Conveniência São Luis



Fonte: Acervo Academico, 2024.

Imagem 3: Registro fotográfico
Souza



Fonte: Acervo Academico, 2024.

Imagem 6: Registro fotográfico Mini Box
Comercial Marry



Fonte: Acervo Academico, 2024.