

GESTÃO COMERCIAL ESTRATÉGICA COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE E CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

**STRATEGIC SALES MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS
AND SUSTAINABLE GROWTH IN SMALL AND MEDIUM-SIZED
ENTERPRISES**

Ciências Sociais Aplicadas • 04/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/790782061](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/790782061)

Reinaldo da Silva Eris¹

Victor Rodrigues Favoreto²

RESUMO

A gestão comercial estratégica tem adquirido importância crescente para pequenas e médias empresas que operam em mercados marcados por concorrência intensa, mudanças no comportamento do consumidor, digitalização das relações de compra e necessidade de uso eficiente de recursos. Este artigo analisa de que maneira a organização estratégica da área comercial pode contribuir para a competitividade e para o crescimento sustentável das pequenas e médias empresas. A pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza exploratória e procedimento bibliográfico, com base em livros, artigos científicos, legislação e documentos institucionais relacionados à estratégia, marketing, vendas, inovação e sustentabilidade. Os resultados da análise indicam que a gestão comercial deixa de ser apenas uma atividade de venda quando integra planejamento, inteligência de mercado, definição de metas, relacionamento com clientes, indicadores de desempenho, tecnologia, desenvolvimento de pessoas e princípios de sustentabilidade. Verificou-se que empresas capazes de estruturar processos comerciais, conhecer seus públicos, acompanhar resultados e adaptar sua proposta de valor tendem a tomar decisões mais consistentes, reduzir desperdícios, elevar a fidelização e criar condições para expansão de longo prazo. Conclui-se que a gestão comercial estratégica constitui uma competência organizacional relevante para transformar recursos limitados em maior capacidade de competir, inovar e crescer de forma economicamente viável e responsável.

Palavras-chave: Gestão Comercial; Competitividade; Pequenas e Médias Empresas; Estratégia; Crescimento Sustentável.

ABSTRACT

Strategic sales management has become increasingly important for

small and medium-sized enterprises (SMEs) operating in markets characterized by intense competition, shifting consumer behavior, the digitalization of purchasing relationships, and the need for efficient resource utilization. This article analyzes how the strategic organization of the sales function can contribute to the competitiveness and sustainable growth of SMEs. The study employs a qualitative approach, an exploratory nature, and a bibliographic research method, drawing upon books, scientific articles, legislation, and institutional documents related to strategy, marketing, sales, innovation, and sustainability. The analysis indicates that sales management transcends mere selling activity when it integrates planning, market intelligence, goal setting, customer relationship management, performance indicators, technology, workforce development, and sustainability principles. It was found that companies capable of structuring sales processes, understanding their target audiences, monitoring results, and adapting their value propositions tend to make more consistent decisions, reduce waste, increase customer loyalty, and create conditions for long-term expansion. The study concludes that strategic sales management is a vital organizational competency for transforming limited resources into an enhanced capacity to compete, innovate, and grow in an economically viable and responsible manner.

Keywords: Commercial Management; Competitiveness; Small and Medium-sized Enterprises; Strategy; Sustainable Growth.

1. INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas ocupam posição relevante na dinâmica econômica por sua capacidade de gerar negócios, renda, oportunidades de trabalho e circulação de riqueza em diferentes

territórios. Ao mesmo tempo, esse conjunto de organizações costuma enfrentar limitações de capital, estrutura gerencial reduzida, forte dependência da atuação dos proprietários e menor margem para absorver decisões comerciais equivocadas. Em um ambiente em que consumidores comparam preços em tempo real, transitam entre canais físicos e digitais e esperam respostas rápidas, competir exige mais do que oferecer um produto ou serviço adequado. Exige conhecer o mercado, organizar prioridades, acompanhar resultados e estabelecer relações duradouras com os clientes. Nesse contexto, a gestão comercial estratégica passa a ser entendida como elemento central da capacidade competitiva da empresa, pois aproxima a formulação da estratégia da execução cotidiana das vendas.

A competitividade empresarial não decorre apenas do volume de vendas alcançado em determinado período. Ela depende da capacidade de a organização criar valor, distinguir-se dos concorrentes, utilizar seus recursos de forma produtiva e responder às mudanças do ambiente. Porter (1985) associa a vantagem competitiva à forma como a empresa executa atividades capazes de gerar valor de maneira superior, seja por diferenciação, seja por custos. Barney (1991), por sua vez, destaca que recursos e capacidades podem sustentar vantagens quando apresentam valor estratégico e não são facilmente reproduzidos pelos concorrentes. Aplicadas às pequenas e médias empresas, essas contribuições ajudam a compreender que a área comercial pode funcionar como uma capacidade organizacional, especialmente quando combina conhecimento dos clientes, processos, experiência da equipe, dados e relacionamento.

No Brasil, a atenção institucional às micro e pequenas empresas também tem enfatizado produtividade, competitividade, acesso a mercados, inovação e desenvolvimento sustentável. O Decreto nº 11.993/2024, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, inclui entre seus objetivos o aumento da produtividade e da competitividade, a expansão de mercados e a promoção do desenvolvimento sustentável (BRASIL, 2024). A orientação reforça que a sobrevivência e o crescimento dos pequenos negócios dependem não apenas de condições externas, mas também de competências internas capazes de transformar oportunidades de mercado em resultados consistentes.

A gestão comercial tradicionalmente associada à supervisão de vendedores, definição de metas e acompanhamento de faturamento tornou-se mais ampla. Atualmente, decisões comerciais envolvem segmentação, posicionamento, precificação, experiência do cliente, canais, relacionamento, pós-venda, análise de dados, automação e integração com marketing, finanças, logística e operações. Kotler e Keller (2012) assinalam que o marketing orientado ao mercado requer compreensão das necessidades dos clientes e criação de valor superior. Isso significa que vender de maneira estratégica pressupõe conectar as necessidades do público às competências e aos objetivos da organização, evitando que o processo comercial seja guiado apenas por urgências de caixa ou iniciativas isoladas.

A escolha do tema justifica-se pelo fato de muitas pequenas e médias empresas possuírem boa capacidade técnica para produzir ou prestar serviços, mas apresentarem fragilidades na organização da atividade comercial. A ausência de metas realistas, indicadores,

definição do perfil de cliente, padronização das etapas de venda e avaliação da rentabilidade por produto ou canal pode provocar perda de oportunidades, aumento do custo de aquisição de clientes e dificuldade de crescimento. Assim, formula-se o seguinte problema de pesquisa: de que forma a gestão comercial estratégica pode contribuir para a competitividade e para o crescimento sustentável das pequenas e médias empresas?

O objetivo geral é analisar a gestão comercial estratégica como fator de competitividade e crescimento sustentável nas pequenas e médias empresas. Como objetivos específicos, busca-se discutir os fundamentos da gestão comercial estratégica; compreender sua relação com vantagem competitiva; examinar a contribuição do planejamento, da inteligência de mercado, dos indicadores, da tecnologia e do relacionamento com clientes; e identificar práticas capazes de associar desempenho comercial, inovação e sustentabilidade no processo de crescimento empresarial.

Metodologicamente, o estudo adota abordagem qualitativa, natureza exploratória e pesquisa bibliográfica. Foram considerados livros clássicos e contemporâneos de estratégia, marketing e gestão, artigos científicos e documentos institucionais oficiais relacionados às pequenas empresas, à competitividade e à sustentabilidade. O material foi analisado de forma interpretativa, buscando relações entre os conceitos e sua aplicação à realidade das pequenas e médias empresas. A opção bibliográfica permite integrar diferentes perspectivas e construir uma compreensão sistematizada das práticas comerciais que contribuem para resultados sustentáveis no médio e no longo prazo.

2. GESTÃO COMERCIAL ESTRATÉGICA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A gestão comercial pode ser definida como o conjunto de decisões e práticas destinadas a transformar oportunidades de mercado em receitas, margem, relacionamento e continuidade econômica. Em sua dimensão estratégica, porém, ela não se limita à execução de transações. Ela envolve escolhas sobre quais mercados atender, quais clientes priorizar, qual proposta de valor apresentar, como organizar canais, como construir preços, quais metas perseguir e quais capacidades desenvolver. Dessa maneira, a área comercial deixa de atuar apenas como ponto final da cadeia e passa a participar do processo de criação de valor.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) demonstram que estratégia não é apenas um plano formal; ela também pode aparecer como padrão de decisões construído ao longo do tempo. Essa observação é especialmente pertinente às pequenas e médias empresas, nas quais decisões comerciais muitas vezes se concentram na figura do proprietário ou de poucos gestores. Quando tais decisões permanecem apenas na experiência individual e não são transformadas em processos, critérios e rotinas de análise, o negócio fica dependente de conhecimentos tácitos e tende a apresentar dificuldade para crescer. A gestão comercial estratégica contribui para converter experiência prática em método, mantendo flexibilidade sem abrir mão de direção.

Outro fundamento é a segmentação. Nem todo cliente oferece a mesma contribuição econômica, apresenta as mesmas necessidades ou demanda o mesmo esforço comercial. Ao tentar atender todos da mesma forma, a pequena empresa tende a

dispersar recursos, reduzir qualidade do atendimento e elevar custos. Kotler e Keller (2012) mostram que segmentar permite reconhecer grupos com características e respostas distintas, tornando a proposta de valor mais precisa. Para uma pequena organização, a segmentação pode significar escolher nichos, regiões, perfis de consumo ou tipos de contrato nos quais sua capacidade de entrega seja mais competitiva.

Também é central a definição do processo comercial. O processo compreende etapas que podem envolver prospecção, qualificação, diagnóstico de necessidades, apresentação, negociação, fechamento, entrega e pós-venda. A ausência de um fluxo definido dificulta identificar onde as oportunidades são perdidas. Em contraste, uma empresa que registra a passagem dos clientes por essas etapas consegue reconhecer gargalos, estimar conversões e distribuir melhor os esforços da equipe. O processo não precisa ser burocrático; ele deve ser simples o suficiente para ser utilizado e detalhado o suficiente para produzir informação gerencial.

A profissionalização da gestão comercial não significa eliminar a proximidade que costuma caracterizar pequenos negócios. Pelo contrário, permite preservar essa proximidade à medida que a empresa cresce. Procedimentos de atendimento, padrões de resposta, registros de preferências e histórico de relacionamento evitam que a experiência do cliente dependa exclusivamente de uma pessoa. Assim, a organização cria memória comercial e reduz o risco de perder informações relevantes quando um colaborador se ausenta ou deixa a empresa.

Dessa forma, a gestão comercial estratégica resulta da combinação de orientação de mercado, escolhas de posicionamento, processo de

vendas, análise econômica e relacionamento. Sua principal contribuição é reduzir a distância entre estratégia e operação. Em vez de metas comerciais desconectadas da capacidade da empresa, a organização passa a trabalhar com objetivos coerentes com seu público, sua proposta de valor e sua estrutura. Essa coerência constitui base para competir de maneira mais disciplinada e sustentável.

3. COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Competitividade pode ser compreendida como a capacidade da empresa de manter-se relevante diante de alternativas disponíveis aos clientes, produzindo resultados que sustentem sua permanência e evolução. Para pequenas e médias empresas, essa capacidade é influenciada por condições de mercado, acesso a crédito, concorrência, tecnologia, custos e ambiente regulatório, mas também por fatores internos, como liderança, conhecimento, produtividade, marca, relacionamento e qualidade das decisões. A gestão comercial participa diretamente desse conjunto porque conecta a organização ao mercado e produz informações sobre as mudanças externas.

Porter (1985) argumenta que a vantagem competitiva deriva das atividades realizadas pela empresa e da maneira como elas se articulam. Mesmo sem possuir escala equivalente à de grandes organizações, empresas menores podem competir mediante foco, diferenciação, velocidade de resposta e especialização. Um pequeno fornecedor, por exemplo, pode não oferecer o menor preço, mas pode tornar-se preferido por determinado segmento quando combina atendimento próximo, customização, prazo confiável e

conhecimento técnico. A função comercial é responsável por reconhecer esses atributos, comunicá-los e direcioná-los aos clientes que mais os valorizam.

A visão baseada em recursos amplia a análise ao destacar ativos intangíveis. Barney (1991) demonstra que recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem sustentar vantagens. Nas pequenas e médias empresas, relações de confiança com clientes, reputação local, conhecimento de nichos, experiência de proprietários e agilidade decisória podem cumprir esse papel. Contudo, tais recursos somente se tornam fonte efetiva de competitividade quando são organizados. Uma carteira de clientes fiel, por exemplo, perde valor estratégico se a empresa não registra histórico, não acompanha frequência de compra e não possui ações de retenção.

No contexto brasileiro, políticas públicas recentes reconhecem a competitividade dos pequenos negócios como dimensão estratégica do desenvolvimento. A Política Nacional de Desenvolvimento das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte estabelece objetivos relacionados à produtividade, à integração em cadeias produtivas e à expansão dos mercados (BRASIL, 2024). Isso evidencia que a competitividade das empresas menores depende de sua capacidade de ampliar acesso a clientes e cadeias de valor, o que reforça a relevância da profissionalização comercial.

A capacidade de adaptação representa outro elemento decisivo. Pequenas empresas podem possuir vantagem relativa por terem estruturas menos complexas, o que facilita alterações em ofertas, comunicação e processos. Entretanto, a flexibilidade somente gera vantagem quando é acompanhada por leitura do ambiente. Se

mudanças são feitas sem dados, a agilidade pode se transformar em instabilidade. A gestão comercial estratégica fornece sinais do mercado por meio da observação de demandas, objeções, tendências de compra, comportamento dos concorrentes e resultados por canal.

Portanto, a vantagem competitiva nas pequenas e médias empresas é construída menos pela quantidade absoluta de recursos e mais pela capacidade de combinar recursos disponíveis de modo coerente. A gestão comercial estratégica contribui para essa combinação porque orienta a empresa para mercados nos quais seus diferenciais são valorizados, melhora a qualidade da receita e cria mecanismos de aprendizado contínuo. Competir, nesse sentido, significa escolher onde e como atuar, e não apenas reagir ao concorrente.

4. PLANEJAMENTO COMERCIAL, METAS E INTELIGÊNCIA DE MERCADO

O planejamento comercial transforma objetivos gerais em prioridades de mercado. Em muitas pequenas empresas, metas são definidas apenas como aumento percentual de faturamento, sem consideração sistemática sobre capacidade, margem, carteira, sazonalidade ou investimento necessário. Essa prática pode produzir cobrança intensa sem indicar caminhos. Um planejamento estratégico mais consistente parte do diagnóstico: onde a empresa está, quais clientes possui, quais segmentos são mais rentáveis, quais canais apresentam melhor desempenho, quais produtos geram margem e quais riscos podem comprometer os resultados.

As metas devem traduzir a estratégia. Além de faturamento, podem incluir aquisição de novos clientes em um segmento prioritário, aumento da recompra, redução de descontos, crescimento de determinado canal, diminuição do ciclo de vendas ou recuperação de clientes inativos. Kaplan e Norton (1997) defendem a necessidade de utilizar medidas equilibradas para acompanhar a execução da estratégia. Embora o Balanced Scorecard tenha sido desenvolvido em contexto mais amplo, sua lógica é útil para pequenas empresas ao mostrar que resultados financeiros devem ser acompanhados por medidas de clientes, processos e aprendizado.

Indicadores comerciais ajudam a reduzir decisões baseadas exclusivamente em percepção. A taxa de conversão revela a proporção de oportunidades que se transformam em vendas; o ticket médio indica o valor médio das compras; a taxa de recompra mostra a capacidade de retenção; o ciclo de vendas sinaliza o tempo necessário para gerar receita; e a margem permite avaliar a qualidade econômica das transações. A escolha dos indicadores deve considerar a realidade da empresa. Medir grande quantidade de dados sem utilizá-los tende a aumentar burocracia. Poucos indicadores bem escolhidos podem gerar maior disciplina.

A inteligência de mercado complementa o acompanhamento interno. Ela consiste na coleta e análise sistemática de informações sobre clientes, concorrentes, preços, tendências, tecnologias e condições de mercado. Para pequenas empresas, esse processo pode ocorrer por observação estruturada, entrevistas com clientes, análise de avaliações on-line, acompanhamento de concorrentes, relatórios setoriais e dados de associações. O essencial é transformar sinais em hipóteses e decisões. Se as objeções de clientes começam a mudar, a empresa precisa compreender se houve alteração

econômica, entrada de concorrente ou transformação no critério de compra.

O Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, em seu planejamento institucional 2024-2027, associa ambiente de negócios favorável a sustentabilidade, inclusão e competitividade, enquanto a política nacional para as MPes também enfatiza produtividade e mercados (BRASIL, 2024). Para as empresas, esses objetivos públicos encontram correspondência interna na necessidade de planejamento, indicadores e capacidade de adaptação. O crescimento sustentável exige que a expansão comercial seja acompanhada por organização.

Assim, planejamento comercial não deve ser confundido com previsão rígida. Ele é um processo de definição de direção, acompanhamento e correção. Pequenas e médias empresas que revisam metas, analisam dados e documentam aprendizados criam uma rotina de gestão capaz de melhorar decisões progressivamente. A disciplina estratégica torna a empresa menos dependente de improvisações e mais preparada para aproveitar oportunidades sem comprometer sua estabilidade.

5. RELACIONAMENTO COM CLIENTES, MARKETING E GESTÃO DE VENDAS

O relacionamento com clientes é uma das principais fontes de vantagem para empresas de menor porte. A proximidade permite conhecer necessidades específicas, adaptar ofertas e construir confiança. Entretanto, a proximidade informal pode tornar-se frágil quando o negócio cresce. Para sustentar a qualidade do relacionamento, a empresa precisa transformar informações

peçoais e experiências de atendimento em processos capazes de ser compartilhados pela equipe.

A gestão de relacionamento com clientes, frequentemente associada ao conceito de CRM, consiste em organizar informações e interações para melhorar aquisição, atendimento, retenção e desenvolvimento da carteira. Payne e Frow (2005) argumentam que CRM deve ser compreendido como abordagem estratégica e não apenas como tecnologia. Essa distinção é importante para pequenas empresas, pois demonstra que uma planilha bem organizada ou um sistema simples podem produzir valor quando existe clareza sobre como os dados serão utilizados. A ferramenta, isoladamente, não cria relacionamento.

No ambiente digital, a jornada de compra tornou-se menos linear. O cliente pode conhecer a empresa por redes sociais, buscar avaliações, conversar por aplicativo de mensagens, visitar loja física e finalizar a compra por outro canal. Esse comportamento exige consistência de informação e resposta. Pequenas empresas podem competir ao combinar presença digital com atendimento humano. O Sebrae tem destacado que digitalização, personalização e foco no cliente são elementos relevantes para a adaptação dos pequenos negócios às transformações recentes do mercado (SEBRAE, 2025).

A fidelização deve ser tratada como resultado de valor percebido e confiança, e não apenas de promoções. Programas de desconto podem estimular recompra, mas não substituem qualidade, atendimento e solução de problemas. Reichheld e Sasser (1990) demonstraram a importância econômica da retenção ao relacioná-la à lucratividade em serviços. Em pequenas empresas, a manutenção de clientes pode reduzir a necessidade constante de prospecção e

gerar indicações, especialmente quando a reputação tem peso decisivo na escolha.

O pós-venda constitui etapa particularmente relevante. Muitas pequenas empresas concentram esforços até o fechamento e reduzem contato após a entrega. Essa prática desperdiça oportunidades de recompra, melhoria e indicação. Um acompanhamento simples pode identificar satisfação, falhas, novas necessidades e possibilidades de ampliação do relacionamento. O pós-venda transforma uma transação isolada em ciclo de aprendizado e fortalece a percepção de cuidado com o cliente.

Portanto, relacionamento, marketing e vendas devem formar um sistema integrado. A empresa competitiva não é aquela que apenas atrai clientes, mas aquela que oferece uma experiência coerente antes, durante e depois da compra. Em organizações menores, a proximidade é um ativo valioso; a gestão comercial estratégica assegura que esse ativo seja preservado, organizado e transformado em fidelização, reputação e receita recorrente.

6. TECNOLOGIA, DADOS E DIGITALIZAÇÃO DA GESTÃO COMERCIAL

A transformação digital modificou profundamente as atividades comerciais. Ferramentas de CRM, comércio eletrônico, automação de marketing, pagamentos digitais, análise de dados e comunicação instantânea passaram a integrar a rotina de empresas de diferentes portes. Para pequenas e médias empresas, a tecnologia pode reduzir custos de coordenação, ampliar alcance e melhorar acompanhamento da carteira. Contudo, seus resultados dependem da qualidade dos processos que ela apoia.

Os dados comerciais ganharam importância porque permitem reconhecer padrões antes invisíveis. Informações sobre frequência de compra, origem do cliente, produtos combinados, horários, sazonalidade e motivos de cancelamento podem orientar campanhas e ofertas. Davenport e Harris (2007) discutem a competição baseada em análise, mostrando como dados podem sustentar decisões mais precisas. Em pequenas empresas, não é necessário iniciar por técnicas avançadas. A padronização do registro já representa avanço relevante.

A qualidade dos dados, entretanto, constitui desafio. Cadastros incompletos, duplicados ou desatualizados reduzem a utilidade das análises. Por isso, a gestão comercial deve definir campos mínimos, responsabilidades de atualização e critérios de uso. A disciplina de registro é parte do processo de venda. Quando vendedores percebem que os dados retornam na forma de melhores oportunidades, prioridades e acompanhamento, a adesão tende a aumentar.

A tecnologia pode ainda apoiar automação de tarefas repetitivas, como lembretes, propostas, atualização de etapas e mensagens de acompanhamento. Isso libera tempo da equipe para atividades que exigem julgamento e relacionamento. O Sebrae tem apontado que a digitalização e o uso de ferramentas acessíveis podem ajudar pequenos negócios a melhorar eficiência e profissionalização (SEBRAE, 2025). Ainda assim, automação deve preservar transparência e qualidade do atendimento, evitando comunicação impessoal ou excessiva.

A adoção tecnológica também exige cuidados com proteção de dados e segurança. Informações de clientes possuem valor

comercial e devem ser tratadas com responsabilidade. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais estabelece princípios e obrigações relacionados ao tratamento de dados pessoais no Brasil (BRASIL, 2018). Para pequenas empresas, isso significa compreender quais dados são realmente necessários, controlar acesso e evitar coleta indiscriminada. A confiança digital tornou-se parte da relação comercial.

Assim, tecnologia e dados são instrumentos para ampliar a capacidade de gestão. Eles não substituem estratégia, mas tornam processos mais visíveis, repetíveis e mensuráveis. Quando selecionadas de acordo com objetivos claros, soluções digitais podem ajudar pequenas e médias empresas a ganhar produtividade, melhorar experiência do cliente e tomar decisões mais rápidas, reforçando sua competitividade sem exigir estruturas equivalentes às de grandes corporações.

7. CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E INTEGRAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA COMERCIAL

O crescimento sustentável pode ser compreendido como expansão capaz de preservar a viabilidade econômica da organização e, ao mesmo tempo, considerar impactos sociais, ambientais e de governança. Para pequenas e médias empresas, essa ideia possui dois sentidos complementares. O primeiro refere-se à sustentabilidade financeira do crescimento, isto é, à capacidade de aumentar vendas sem destruir margem, caixa e qualidade. O segundo diz respeito à incorporação de práticas responsáveis que fortaleçam a legitimidade do negócio e sua relação com clientes, trabalhadores, fornecedores e comunidade.

Crescer rapidamente sem estrutura pode gerar problemas. Aumento de pedidos pode pressionar estoque, capital de giro, prazo de entrega e atendimento. Por isso, a gestão comercial deve avaliar a capacidade de absorção da demanda e a qualidade da receita. Uma venda que compromete o caixa ou exige condições inviáveis pode ampliar faturamento no curto prazo e enfraquecer a empresa depois. A sustentabilidade econômica exige equilíbrio entre ambição comercial e capacidade operacional.

A sustentabilidade socioambiental também passou a influenciar decisões de mercado. O Sebrae destaca que competitividade e sustentabilidade devem caminhar juntas e que práticas ambientais, sociais e de governança podem integrar o modelo de negócios dos pequenos empreendimentos (SEBRAE, 2026). Essa abordagem é relevante porque mostra que sustentabilidade não precisa ser tratada apenas como custo ou obrigação. Ela pode participar da diferenciação, da eficiência e da construção de reputação.

Na área comercial, práticas sustentáveis podem gerar valor quando são coerentes e verificáveis. Redução de desperdícios pode melhorar margem; embalagens adequadas podem reduzir impacto e reforçar posicionamento; seleção responsável de fornecedores pode facilitar participação em cadeias de empresas maiores; transparência pode fortalecer confiança. O próprio Sebrae tem ressaltado que cadeias de valor e exigências ESG criam oportunidades para pequenos negócios que desenvolvem padrões socioambientais e de governança (SEBRAE, 2026).

A perspectiva de stakeholders proposta por Freeman (1984) ajuda a compreender que o desempenho empresarial depende da relação com diferentes partes interessadas, e não apenas com acionistas ou

proprietários. Em pequenas empresas, fornecedores, funcionários, clientes e comunidade frequentemente mantêm vínculos próximos. Decisões comerciais que pressionam excessivamente prazos internos, criam promessas inviáveis ou estimulam práticas oportunistas podem gerar efeitos negativos sobre toda a rede. O crescimento sustentável exige considerar essas interdependências.

A governança também se relaciona à gestão comercial. Políticas de desconto, concessão de crédito, contratação de representantes, tratamento de reclamações e uso de dados precisam de critérios. À medida que a empresa cresce, decisões informais podem provocar inconsistências e conflitos. Regras simples, responsabilidades definidas e registros de aprovação aumentam transparência e reduzem riscos. A governança não precisa ser complexa para ser efetiva; deve ser proporcional ao porte e aos riscos do negócio.

Crescimento sustentável, portanto, não significa crescimento lento. Significa expansão compatível com recursos, processos, valores e responsabilidades. A gestão comercial estratégica participa desse equilíbrio ao selecionar oportunidades, proteger margem, acompanhar capacidade de entrega e alinhar promessas de mercado às condições reais da organização. Com isso, o crescimento deixa de ser apenas aumento de vendas e passa a representar fortalecimento da empresa no longo prazo.

8. DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO E PRÁTICAS GERENCIAIS RECOMENDADAS

A implementação da gestão comercial estratégica nas pequenas e médias empresas enfrenta obstáculos específicos. Um dos principais é a centralização. Proprietários costumam concentrar negociação,

definição de preços, relacionamento com clientes-chave e decisões sobre descontos. Essa centralização pode funcionar no início do negócio, mas se torna limite quando o volume cresce. A ausência do proprietário passa a interromper decisões e a equipe deixa de desenvolver autonomia.

Como prática inicial, recomenda-se construir um diagnóstico comercial de uma página contendo segmentos prioritários, principais produtos ou serviços, canais, indicadores atuais, gargalos e metas. Em seguida, a empresa pode desenhar seu funil de vendas, mesmo de forma simples, definindo o que caracteriza uma oportunidade em cada etapa. O terceiro passo é padronizar registros mínimos de clientes e estabelecer rotina semanal de análise. Essas ações já permitem criar visibilidade sobre o processo.

A inovação deve entrar na rotina de gestão, e não apenas em projetos isolados. A equipe comercial pode registrar pedidos não atendidos, sugestões e dificuldades recorrentes. Periodicamente, essas informações podem ser analisadas para identificar melhorias em produtos, serviços, processos e canais. A proximidade com o cliente faz da área comercial uma fonte privilegiada de oportunidades de inovação.

Por fim, a liderança precisa estabelecer uma cultura de aprendizado. Erros de venda, perdas de propostas e reclamações não devem ser tratados apenas como falhas individuais, mas como informações sobre o sistema. Quando a empresa investiga causas e ajusta processos, transforma experiências em conhecimento organizacional. Essa capacidade de aprender rapidamente é especialmente valiosa para pequenas e médias empresas, que precisam compensar limitações de escala com adaptação e foco.

9. DISCUSSÃO

A análise desenvolvida permite observar que a gestão comercial estratégica exerce papel transversal na competitividade das pequenas e médias empresas. Os fundamentos de vantagem competitiva apresentados por Porter (1985) e Barney (1991) convergem para a ideia de que resultados superiores dependem de escolhas e capacidades organizacionais. A área comercial participa de ambas as dimensões: ajuda a escolher segmentos, canais e propostas de valor e, ao mesmo tempo, desenvolve capacidades relacionadas a conhecimento de clientes, negociação, dados e relacionamento.

Também se verifica que a competitividade precisa ser analisada pela qualidade do crescimento. O aumento de faturamento pode mascarar perda de margem, concentração de carteira ou maior necessidade de capital. Por isso, a gestão estratégica utiliza indicadores que representam eficiência, rentabilidade e retenção. Essa perspectiva aproxima a área comercial das demais funções gerenciais e favorece decisões mais sustentáveis.

Desse modo, a gestão comercial estratégica pode ser compreendida como mecanismo de coordenação entre mercado, recursos e objetivos. Seu efeito sobre a competitividade ocorre quando a empresa consegue direcionar esforço para clientes e ofertas de maior valor, aprender com informações comerciais e manter coerência entre promessa e entrega. Seu efeito sobre o crescimento sustentável aparece quando decisões de expansão são avaliadas por margem, capacidade, relacionamento e impacto de longo prazo.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a gestão comercial estratégica como fator de competitividade e crescimento sustentável nas pequenas e médias empresas. A discussão demonstrou que a área comercial adquire caráter estratégico quando deixa de atuar apenas no fechamento de vendas e passa a integrar planejamento, leitura de mercado, definição de segmentos, gestão de relacionamento, indicadores, tecnologia, inovação e sustentabilidade. Essa integração permite que a organização transforme contato com o mercado em informação e capacidade de decisão.

Em relação ao problema de pesquisa, conclui-se que a gestão comercial estratégica contribui para a competitividade ao direcionar recursos escassos para oportunidades mais coerentes com a proposta de valor da empresa, melhorar a qualidade das receitas, fortalecer relacionamentos e acelerar o aprendizado sobre clientes e concorrentes. Sua contribuição para o crescimento sustentável decorre da capacidade de alinhar metas comerciais à margem, ao caixa, à capacidade operacional e às responsabilidades socioambientais do negócio.

Observou-se ainda que pequenas e médias empresas não dependem de sistemas complexos para iniciar esse processo. A profissionalização pode começar com diagnóstico comercial, segmentação da carteira, definição de etapas de venda, registro de informações, escolha de indicadores e rotina periódica de análise. Tecnologias devem ser introduzidas de acordo com problemas concretos e precisam servir à estratégia, e não a substituir.

A sustentabilidade amplia a noção de desempenho comercial ao incorporar confiança, eficiência, governança e responsabilidade. Nesse sentido, ações ambientais, sociais e de governança podem

funcionar como fatores de diferenciação e acesso a mercados quando são coerentes com o modelo de negócios e comunicadas de maneira transparente. O crescimento de longo prazo depende de equilíbrio entre expansão, capacidade de entrega e preservação da reputação.

Conclui-se, finalmente, que a gestão comercial estratégica não deve ser vista como privilégio de grandes empresas. Para organizações menores, ela pode representar justamente o mecanismo que permite compensar limitações de escala por meio de foco, proximidade, conhecimento e agilidade. Quando estruturada de forma simples, disciplinada e orientada ao mercado, a gestão comercial torna-se uma competência capaz de sustentar competitividade e crescimento consistente ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108.

BRASIL. Decreto nº 11.993, de 10 de abril de 2024. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, 2024.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167.

PORTER, Michael E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

REICHHELD, Frederick F.; SASSER JR., W. Earl. Zero defections: quality comes to services. Harvard Business Review, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

SEBRAE. Como alinhar competitividade e sustentabilidade. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2026.

SEBRAE. Como integrar a sustentabilidade aos pequenos negócios. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023.

SEBRAE. Como potencializar a agenda ESG na cadeia de valor. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2026.

SEBRAE. Tendências para MEIs em 2025. Brasília, DF: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2025.

¹ Licenciado em matemática; bacharel em administração; mestre e doutor em Ciências da Educação pelo Instituto Superior Interamericano de Ciencias Sociales - ISICS.

² Bacharel em Administração; MBA em Gestão de Empresa pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVE.