



Gestão Comercial em Pequenas Empresas: Desafios e Estratégias para o Crescimento

Commercial Management in Small Businesses: Challenges and Strategies for Growth

Fabiana da Silva Santana

Jenicleia Mendes da Costa

Francisco Wenderson Pereira de Souza

Resumo: Este trabalho tem como objetivo analisar os principais desafios e estratégias da gestão comercial em micro e pequenas empresas (MPEs), com foco na sustentabilidade e continuidade dos negócios. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, utiliza revisão bibliográfica para compreender as práticas gerenciais adotadas por essas empresas e os fatores que impactam seu desempenho no mercado. Diante das dificuldades enfrentadas, como a má administração, a escassez de capital e a alta carga tributária, torna-se fundamental a implementação de estratégias eficazes de controle de custos, inovação e planejamento estratégico. A partir da análise teórica, constata-se que a adoção de ferramentas gerenciais adequadas pode contribuir significativamente para a sobrevivência e o crescimento sustentável das MPEs.

Palavras-chave: micro e pequenas empresas; gestão comercial; sustentabilidade empresarial; inovação; planejamento estratégico; indicadores de desempenho.

Abstract: This study aims to analyze the main challenges and strategies in commercial management of micro and small enterprises (MSEs), focusing on business sustainability and continuity. The research, qualitative and exploratory in nature, is based on a bibliographic review to understand the management practices adopted by these companies and the factors affecting their market performance. In light of the difficulties faced, such as poor management, lack of working capital, and high tax burden, it is essential to implement effective strategies for cost control, innovation, and strategic planning. The theoretical analysis reveals that the adoption of appropriate managerial tools can significantly contribute to the survival and sustainable growth of MSEs.

Keywords: micro and small enterprises; commercial management; business sustainability; innovation; strategic planning; performance indicators.

INTRODUÇÃO

A busca pelo crescimento sustentável das organizações tem se tornado um dos principais desafios do mundo corporativo contemporâneo. Para alcançar esse objetivo, torna-se essencial o desenvolvimento de práticas adequadas de gestão, em especial no que se refere ao controle de custos, que pode contribuir para a promoção de um ambiente de negócios mais sustentável e próspero (Silva, 2020).

Dessa forma, a análise proposta neste trabalho busca não apenas evidenciar a importância das práticas eficazes de gestão de custos, mas também contribuir

para a compreensão teórica e prática dessa área. A adoção de estratégias concretas voltadas à melhoria da eficiência operacional pode assegurar a continuidade das micro e pequenas empresas no cenário econômico atual (Silva, 2020).

As micro e pequenas empresas continuam representando uma parcela significativa da geração e manutenção de empregos no Brasil. Contudo, são também as mais vulneráveis em períodos de crise econômica. Essas empresas apresentam métodos de gestão e condições peculiares, distintos daqueles observados em grandes organizações. Para se manterem competitivas, precisam lançar mão de estratégias específicas de gestão, reconhecendo suas particularidades (Leone, 1999).

Diferente das grandes corporações, as micro e pequenas empresas exigem parâmetros diferenciados, que levem em consideração a realidade concreta dessas organizações. Assim, a utilização de estratégias de contenção de gastos e de minimização de prejuízos torna-se uma alternativa viável para enfrentar os diversos obstáculos financeiros, orçamentários e logísticos que enfrentam (Oliveira *et al.*, 2016).

Entretanto, observa-se que muitas dessas organizações ainda demonstram resistência em reconhecer a importância da implementação de metodologias de gestão de custos. Em um mercado cada vez mais competitivo, torna-se imprescindível que os pequenos empreendedores desenvolvam estratégias de gerenciamento que contribuam para a sustentabilidade e longevidade de seus negócios (Oliveira *et al.*, 2016).

Uma das principais características de uma empresa é que ela não é estática e sim um organismo vivo que passa por mudanças e para sobreviver a cada uma delas é preciso se adaptar ao seu fluxo contínuo. O processo de crescimento de uma organização compreende em inúmeras etapas onde o administrador terá que colocar seus recursos e esforços em diferentes pontos, denotando uma clara evolução e mudanças de paradigmas em cada uma dessas fases.

Para Lezana (2006), a gestão comercial nas pequenas empresas deve considerar o conhecimento aprofundado do mercado e o uso de estratégias simples, porém eficazes, de marketing e vendas, adaptadas a sua realidade. A falta de conhecimento por parte do gestor é o ponto chave para se ter uma dinâmica de sucesso ou fracasso dentro de uma empresa.

Conforme Andrade, os indicadores apuram resultados observados em períodos de tempos analisados por uma organização, satisfazendo a necessidade de mensurar e monitorar o seu próprio desempenho. Ou seja, indicadores são ferramentas de análises de dados dedicados a medir a operação da empresa para fornecer informações gerenciais. Nas pequenas empresas, a gestão comercial deve ser estruturada de forma a substituir a improvisação e a informalidade por um planejamento estratégico eficaz, permitindo que os dirigentes tomem decisões mais acertadas e conduzam a empresa rumo ao futuro desejado.

Uma das principais características de uma empresa é que ela não é estática, mas sim um organismo vivo que passa constantemente por mudanças. Para

sobreviver a essas transformações, é necessário adaptar-se ao seu fluxo contínuo. O processo de crescimento organizacional compreende diversas etapas, nas quais o administrador deve aplicar recursos e esforços em pontos distintos, evidenciando a evolução e as mudanças de paradigmas inerentes a cada fase.

A gestão comercial nas pequenas empresas deve estar fundamentada em um conhecimento aprofundado do mercado, aliado ao uso de estratégias simples, mas eficazes, de marketing e vendas, sempre adaptadas à realidade específica dessas organizações. A falta de conhecimento por parte do gestor pode ser determinante para o sucesso ou o fracasso da empresa, tornando-se um dos principais fatores críticos de desempenho (Lezana, 2006).

Nesse contexto, os indicadores de desempenho exercem um papel fundamental na mensuração dos resultados ao longo do tempo, pois permitem que a organização monitore sua atuação com base em dados concretos. Tais indicadores consistem em ferramentas analíticas voltadas à mensuração da operação da empresa, oferecendo informações gerenciais importantes para a tomada de decisões (Andrade, 2011).

Para as pequenas empresas, é essencial que a gestão comercial seja estruturada de forma a substituir a improvisação e a informalidade por um planejamento estratégico consistente. Isso possibilita que os dirigentes tomem decisões mais assertivas, conduzindo a organização rumo ao futuro desejado (Andrade, 2011).

DESENVOLVIMENTO

Desafios da Gestão Comercial em Pequenas Empresas

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam um setor importante na economia brasileira, sendo responsáveis por uma parcela significativa da geração de empregos. No entanto, apesar de sua flexibilidade e importância econômica, essas empresas enfrentam desafios significativos que comprometem sua permanência no mercado. Dados indicam que apenas 73 a cada 100 MPEs conseguem sobreviver aos dois primeiros anos de funcionamento, revelando uma taxa de mortalidade empresarial considerável (Sebrae, 2011; Veja, 2019).

Entre os principais obstáculos estão a ausência de uma administração eficiente, dificuldades financeiras e a inexperiência dos gestores. Parte significativa dessas empresas fecha devido à falta de lucro (7%) ou à escassez de capital de giro (20%), conforme observado em pesquisas do Sebrae (2011). As causas do insucesso empresarial podem ser categorizadas em internas e externas. Internamente, destacam-se a má administração, a confusão entre o patrimônio da empresa e o pessoal, e a dificuldade de adaptação às constantes mudanças do ambiente de negócios (Ribeiro, 2016).

Do ponto de vista externo, as MPEs enfrentam fatores como a imposição de preços por grandes fornecedores e clientes, a elevada carga tributária e as

dificuldades de acesso ao crédito, que geralmente decorrem do alto risco percebido nesse segmento. Adicionalmente, aspectos econômicos desfavoráveis e a queda nas vendas também figuram entre as causas recorrentes de falência. Esses desafios tornam ainda mais evidente a importância de capacitação dos empreendedores e de um modelo de gestão mais estruturado.

Além disso, estudos apontam que a falta de planejamento estratégico, a baixa capacidade gerencial e a dificuldade em obter financiamento são entraves comuns enfrentados pelas MPEs. Esses problemas se agravam diante da intensa concorrência e da burocracia excessiva, o que compromete ainda mais o desempenho e a longevidade dessas organizações (Uriarte, 2000; Santos, Ferreira e Faria, 2009).

Estratégias para o Crescimento

Diante dos desafios mencionados, é fundamental que as micro e pequenas empresas adotem estratégias que contribuam para sua continuidade e crescimento sustentável. A adoção de medidas como o reconhecimento de tendências de mercado, o planejamento adequado de gastos, a definição de estratégias de marketing e o conhecimento profundo do perfil do cliente são fatores essenciais que podem colaborar para o fortalecimento do negócio. Além disso, é importante que o empreendedor não subestime a concorrência e busque aprimoramento contínuo (Carvalho e Ramiro, 2002).

A inovação, nesse contexto, torna-se uma ferramenta indispensável para garantir competitividade. Ao adotarem estratégias inovadoras, as MPEs podem manter sua relevância frente às constantes transformações do mercado (Neto e Teixeira, 2011). Para alcançar o sucesso em inovação, alguns fatores são considerados essenciais, como o desenvolvimento de uma política tecnológica interna, a definição de estratégias proativas, o comprometimento da equipe, a qualificação dos recursos humanos, a atuação em redes tecnológicas e a adaptação ao dinamismo do ambiente (Deitos, 2002). No entanto, é importante observar que nem todas as MPEs possuem recursos financeiros e estruturais suficientes para investir nesses aspectos.

A inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs) não se restringe apenas à criação de novos produtos, mas também à adoção de novos processos, modelos de negócios e formas de relacionamento com o cliente. Para permanecerem competitivas, as empresas precisam incorporar a inovação de forma contínua, mesmo que em pequena escala. Isso pode envolver a reorganização de processos internos, o uso de tecnologias acessíveis ou a oferta de serviços diferenciados que agreguem valor à experiência do consumidor (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008).

Além disso, a cultura organizacional voltada para a inovação é um fator determinante para o sucesso. A disposição para correr riscos calculados, o incentivo à criatividade entre os colaboradores e a busca por melhorias constantes são atitudes que ajudam a criar um ambiente propício à inovação. Mesmo com recursos limitados, as pequenas empresas podem utilizar o conhecimento tácito dos seus

colaboradores, a proximidade com os clientes e a flexibilidade organizacional como vantagens para inovar de forma eficaz (Schumpeter, 1982; Dornelas, 2001).

Outro ponto relevante é a importância das parcerias e redes de cooperação. Por meio da colaboração com universidades, instituições de apoio e outras empresas, as MPEs podem acessar conhecimento, tecnologia e financiamento que dificilmente conseguiriam sozinhas. Essa articulação permite reduzir custos, dividir riscos e acelerar o desenvolvimento de soluções inovadoras. Portanto, incentivar a formação de redes e ambientes colaborativos é uma estratégia inteligente para o crescimento sustentado dessas empresas (Lastres e Cassiolato, 2005).

Ferramentas como a contabilidade gerencial, a inovação e o planejamento estratégico são fundamentais para enfrentar os obstáculos enfrentados pelas MPEs. A contabilidade gerencial, por exemplo, fornece instrumentos importantes, como o controle orçamentário e o fluxo de caixa, que auxiliam na gestão financeira e econômica do negócio. Já o planejamento estratégico permite identificar e corrigir problemas antes que se agravem, possibilitando decisões mais acertadas por parte da gestão.

Adicionalmente, a presença de assessoria externa, o acesso facilitado ao crédito e a elaboração de estratégias de marketing e inovação são apontados como elementos-chave para o fortalecimento das MPEs, contribuindo significativamente para sua permanência e sucesso no mercado competitivo (Albuquerque, 2007; Ribeiro, 2016).

METODOLOGIA

A abordagem metodológica adotada neste estudo é de natureza aplicada, com enfoque qualitativo, do tipo exploratória e bibliográfica, com o objetivo de compreender e analisar as metodologias de gestão de estoque aplicadas em micro e pequenas empresas. Esse tipo de pesquisa visa proporcionar uma melhor familiarização com o tema, especialmente quando há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado, conforme argumentam Gil e Fonseca.

Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória é recomendada em investigações nas quais se busca proporcionar uma visão geral acerca de determinado fenômeno ou problema. Fonseca (2002) complementa que a pesquisa bibliográfica constitui-se no levantamento e estudo de obras já publicadas, como livros, artigos científicos, dissertações e outros documentos disponíveis em meios físicos e digitais, oferecendo ao pesquisador um repertório conceitual necessário para embasar suas análises.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica não se limita à coleta de dados, mas envolve uma leitura crítica e reflexiva dos materiais levantados, como destacam Sousa, Oliveira e Alves (2021). Essa conduta permite ao pesquisador não apenas compreender os conteúdos, mas também identificar lacunas, convergências e contribuições teóricas relevantes. Assim, a investigação desenvolvida neste trabalho baseia-se prioritariamente na análise de artigos científicos extraídos de periódicos acadêmicos e revistas especializadas.

O levantamento bibliográfico foi conduzido por meio de duas bases de dados amplamente utilizadas na pesquisa científica: o Portal de Periódicos da CAPES e o Google Scholar (Google Acadêmico). A seleção dos materiais considerou a relevância, atualidade e relação direta com os objetivos do estudo, priorizando publicações que tratem da gestão de estoque em micro e pequenas empresas, com foco em práticas aplicáveis à realidade brasileira.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Ao longo do presente estudo, constatou-se que a ausência de planejamento estratégico e de recursos financeiros suficientes constitui uma das principais barreiras ao crescimento sustentável das micro e pequenas empresas (MPEs). Tais limitações interferem diretamente na capacidade de adaptação ao mercado, tornando as empresas vulneráveis frente à concorrência, à instabilidade econômica e às rápidas transformações tecnológicas.

De acordo com Barreto (2011), embora individualmente as MPEs possuam impacto reduzido, coletivamente desempenham papel decisivo na economia, contribuindo significativamente para a geração de empregos e renda. Contudo, para que cumpram essa função de forma efetiva, é essencial que os gestores estejam capacitados para enfrentar os desafios relacionados à inovação, à qualificação profissional e à modernização de seus processos produtivos.

Neste sentido, Amaro e Nunes (2002) destacam a necessidade das pequenas empresas reformularem suas estratégias empresariais, considerando a cultura organizacional e o desenvolvimento de competências gerenciais como elementos fundamentais para alinhar teoria e prática. A formulação estratégica, quando bem estruturada, permite não apenas a superação de obstáculos, mas também a construção de vantagens competitivas duradouras.

Outro ponto observado está relacionado à dificuldade das MPEs em adotar métodos sistemáticos de gestão, especialmente no que se refere ao uso de indicadores de desempenho e ferramentas de controle gerencial. Como argumentam Oliveira e Perez Júnior (2012), muitas dessas empresas operam de forma improvisada, o que compromete a tomada de decisão e a capacidade de crescimento. A adoção de práticas gerenciais mais robustas pode contribuir para a longevidade das organizações e para o fortalecimento de sua posição no mercado.

Além disso, a inovação continua sendo um fator crítico para a competitividade das MPEs. Segundo Schumpeter (1982), a inovação deve ser vista como uma função central do empreendedor, sendo o motor do desenvolvimento econômico. No contexto atual, investir em inovação não está apenas relacionado a produtos, mas também a processos, modelos de negócio, marketing e gestão. As empresas que conseguem incorporar tais elementos tendem a apresentar maior resiliência frente às crises.

A literatura aponta ainda que o apoio institucional e o acesso facilitado ao crédito são essenciais para impulsionar o crescimento das MPEs. Conforme Andrade *et al.*

(2015), políticas públicas que incentivem a formalização, a capacitação gerencial e o financiamento a juros acessíveis têm potencial de transformar a realidade desse setor, ampliando sua contribuição para o desenvolvimento local e nacional.

Portanto, os resultados evidenciam que o sucesso das micro e pequenas empresas está diretamente ligado à capacidade de seus gestores em planejar, inovar e se adaptar às exigências do ambiente externo. A profissionalização da gestão, aliada à busca constante por conhecimento e ao uso de ferramentas estratégicas, representa um caminho promissor para a consolidação e expansão dessas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas (MPEs) compõem um dos pilares da economia brasileira, não apenas pela significativa geração de empregos, mas também pelo estímulo à inovação, à descentralização produtiva e ao empreendedorismo regional. Seu papel social e econômico é amplamente reconhecido, sendo essencial para o desenvolvimento sustentável e para a dinamização de mercados locais. Contudo, essas organizações enfrentam desafios estruturais e conjunturais que dificultam sua consolidação e crescimento.

Ao longo desta pesquisa, observou-se que muitos dos entraves vivenciados pelas MPEs decorrem da ausência de práticas de gestão estruturadas. A carência de planejamento estratégico, a má gestão financeira, o controle informal dos estoques, bem como a dificuldade em interpretar indicadores de desempenho, constituem fatores que impactam diretamente a longevidade dos negócios. Essas limitações se agravam quando associadas a fatores externos como elevada carga tributária, burocracia excessiva e barreiras de acesso ao crédito, como apontado por Andrade *et al.* (2015).

A análise dos dados bibliográficos reforça a importância da profissionalização da gestão como caminho para superar tais obstáculos. A incorporação de metodologias modernas de gestão, como a contabilidade gerencial, o uso de ferramentas de controle orçamentário e a definição de metas com base em indicadores, contribui para o aumento da eficiência operacional e para a tomada de decisões mais assertiva. Como defendem Oliveira e Perez Júnior (2012), o abandono de práticas improvisadas em favor de uma postura mais analítica e planejada pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa.

Além disso, a inovação desponta como elemento estratégico para a sobrevivência em um ambiente altamente competitivo. Conforme argumenta Schumpeter (1982), inovar não se resume à criação de novos produtos, mas à capacidade de reorganizar processos, renovar modelos de negócio e ampliar o valor percebido pelo cliente. No contexto das MPEs, isso significa buscar diferenciação mesmo com recursos limitados, através de soluções criativas, parcerias estratégicas e qualificação contínua da equipe.

É imprescindível que os gestores dessas empresas desenvolvam uma

visão sistêmica de seus negócios e estejam abertos à aprendizagem contínua. O investimento em capacitação, aliado ao uso inteligente das tecnologias disponíveis, pode proporcionar maior controle dos processos, melhor aproveitamento de recursos e mais segurança na definição de estratégias. Como destacam Amaro e Nunes (2002), a integração entre cultura organizacional e competências gerenciais é essencial para alinhar os objetivos do negócio com as exigências do mercado.

Dessa forma, conclui-se que a sustentabilidade das micro e pequenas empresas está diretamente associada à capacidade de seus gestores em adotar práticas de gestão mais eficazes, embasadas em dados e orientadas por objetivos claros. As estratégias discutidas neste trabalho oferecem não apenas um ponto de partida, mas também uma perspectiva transformadora para o fortalecimento da gestão comercial e da competitividade dessas organizações.

Por fim, é importante ressaltar que políticas públicas voltadas para o fortalecimento das MPEs também desempenham papel fundamental nesse processo. Incentivos à formalização, à inovação e ao acesso ao crédito são determinantes para a construção de um ambiente mais favorável ao empreendedorismo. Assim, a articulação entre a iniciativa privada, o poder público e as instituições de apoio empresarial representa uma via promissora para a consolidação de um setor mais robusto, inovador e resiliente.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Fernando J. **Economia, organização empresarial e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 2007.
- AMARO, R.; NUNES, A. **Estratégia empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2002.
- ANDRADE, A. A. **Indicadores de desempenho organizacional: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ANDRADE, M. A. *et al.* **Gestão estratégica nas micro e pequenas empresas: um estudo sobre práticas e desafios**. Revista Brasileira de Administração, v. 12, n. 2, p. 45-60, 2015.
- BARRETO, H. M. Pequenas empresas, grandes impactos: o papel das MPEs na economia brasileira. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios, v. 1, n. 1, p. 77-89, 2011.
- CARVALHO, André Luiz de; RAMIRO, Sandra. **Empreendedorismo: práticas e estratégias para o sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- DEITOS, R. **Inovação tecnológica e vantagem competitiva: um estudo em pequenas e médias empresas**. Florianópolis: UFSC, 2002.
- FONSECA, José Jorge da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LEONE, George. **Contabilidade gerencial: uma abordagem para a tomada de decisões**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEONE, G. S. G. **Gestão de custos: análise e controle**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEZANA, Álvaro Roberto. **Empreendedorismo e plano de negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NETO, A. C. G.; TEIXEIRA, R. M. **Estratégias de inovação para pequenas empresas**. Revista de Administração e Inovação, v. 8, n. 2, p. 55–73, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de *et al.* **Administração de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, L. B. de; SILVA, M. R.; PEREIRA, J. A. **Práticas de gestão em micro e pequenas empresas: uma análise da realidade brasileira**. Revista de Administração e Negócios, v. 18, n. 2, p. 47-66, 2016.

RIBEIRO, Evaldo. **Fatores de sucesso e fracasso nas MPEs brasileiras**. Brasília: Sebrae, 2016.

SANTOS, Bruno Henrique; FERREIRA, Marisa; FARIA, José Carlos. **Gestão de microempresas: desafios e oportunidades**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios, v. 3, n. 1, p. 45-63, 2009.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae Nacional, 2011. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 20 maio 2025.

SILVA, Marcos Vinícius da. **Custos empresariais: fundamentos e práticas aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2020.

SILVA, R. A. **Práticas sustentáveis e gestão de custos: uma abordagem para micro e pequenas empresas**. Revista Brasileira de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios, v. 10, n. 1, p. 89-105, 2020.

SOUSA, Adriana; OLIVEIRA, Júlio; ALVES, Marina. **Pesquisa bibliográfica: fundamentos, conceitos e aplicação**. Revista Científica FAP, v. 4, n. 2, 2021.

URIARTE, José. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

URIARTE, José A. **Introdução à gestão de micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

VEJA. **Empresas brasileiras e a taxa de mortalidade precoce**. Revista Veja, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://veja.abril.com.br>. Acesso em: 20 maio 2025.