

EFICIÊNCIA EM GESTÃO COMERCIAL: ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS PARA O AUMENTO DA COMPETITIVIDADE NAS EMPRESAS

Jaqueline de Lara Ramos¹

Silmara Lara da Silva²

Iveltyma Roosemalen Passos Ibiapina³

Resumo

A aplicação de processos profissionais de gestão comercial faz fluir a gestão de uma empresa, agregando-lhe um diferencial competitivo ao torná-la eficiente em termos de custo e eficaz no atendimento. A empresa que trabalha de acordo com modernas ferramentas de gestão tem flexibilidade e sabe atender aos imprevistos, obtém informações de forma precisa, dentro do tempo esperado, a fim de cumprir as propostas traçadas. Compreender o ambiente de mercado e posicionar a empresa de forma estratégica é outro objetivo crucial da gestão comercial. Isso inclui análise de tendências de mercado, monitoramento da concorrência, e adaptação às mudanças do mercado. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva ajuda a empresa a definir claramente como diferenciar suas ofertas e capturar maior quota de mercado. Assim, o objetivo do presente estudo é de investigar e identificar estratégias de gestão comercial que contribuam para o aumento da competitividade e eficiência nas empresas. Os resultados indicam que empresas que adotam estratégias integradas de gestão comercial, aliadas ao monitoramento contínuo do mercado, ao uso de ferramentas analíticas e à promoção de uma cultura organizacional voltada para a inovação, conseguem antecipar tendências, criar diferenciais competitivos e melhorar seu desempenho operacional.

Palavras-Chave: Estratégia Empresarial. Vantagem Competitiva. Gestão.

¹Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: jaquelinedelarajaru@gmail.com

²Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: laradasilvasilmara@gmail.com

³Doutor em Administração e Professor do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), Campus Jaru. E-mail: iveltyma.ibiapina@ifro.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O processo comercial é mais antigo do que a criação da moeda. Inicialmente, o homem comercializava por meio de simples troca em que a mercadoria era avaliada pela quantidade de tempo ou força de trabalho gasta para produzi-la ou a necessidade do comprador. Com o tempo, esse processo foi sendo aperfeiçoado. A aplicação de processos profissionais de gestão comercial faz fluir a gestão de uma empresa, agregando-lhe um diferencial competitivo ao torná-la eficiente em termos de custo e eficaz no atendimento. A empresa que trabalha de acordo com modernas ferramentas de gestão tem flexibilidade e sabe atender aos imprevistos, obtém informações de forma precisa, dentro do tempo esperado, a fim de cumprir as propostas traçadas. (Boechat, 2015)

Nesse contexto, a gestão é o conjunto de ações, processos e decisões voltadas para administrar recursos, pessoas, tempo e estratégias com o objetivo de alcançar determinados resultados e metas. Em termos simples, gestão significa organizar e coordenar as atividades de uma organização, seja pública, privada ou do terceiro setor, para que ela funcione bem e atinja seus objetivos. A gestão comercial busca o equilíbrio principalmente entre vendas e marketing, ou seja, o melhor meio para suprir com satisfação o consumidor final. “Essa ciência torna-se profunda na medida em que, de modo hábil, a maximização de resultados é requerida e o volume e a intensidade de fazer comércio crescem” (Queiroz, 2008, p.37)

O conceito de eficiência é o uso racional dos meios dos quais se dispõe para alcançar um objetivo previamente determinado (Borin; Berro, 2015), ou seja, trata-se da capacidade de alcançar os objetivos com o mínimo de recursos disponíveis e tempo, conseguindo desta forma a intensificação dos resultados. Desse modo, a eficiência tange a gestão privada e pública, especificamente na gestão pública a ideia de eficiência deve se tornar mais presente, pois as consequências sociais e econômicas de seu descumprimento podem tornar-se extremamente grave.

Atualmente, o crescente nível de competição/rivalidade tem levado as organizações a desenvolverem estratégias que visam torná-las menos vulneráveis às mudanças que veem ocorrendo nos ambientes externo e interno, bem como não fazer parte das tristes estatísticas das empresas que não sobrevivem. Chiavenato (2008, p. 15) elucida que: [...] nos novos

negócios, a mortalidade prematura é elevadíssima, pois os riscos são inúmeros e os perigos não faltam. Corroborado por Porter (1998) que considera as variáveis determinantes da sobrevivência e crescimento de uma nova empresa estão na maioria das vezes relacionados a experiência do empreendedor em negócios e de concorrência do setor.

Estratégia, originalmente, representa “a arte do general”, ou seja, a arte de conduzir exércitos adequadamente rumo à vitória. Nas empresas, estratégia diz respeito à arte de utilizar de forma apropriada os escassos recursos organizacionais para fazer bom uso das oportunidades identificáveis (Oliveira, 2014).

Compreender o ambiente de mercado e posicionar a empresa de forma estratégica é outro objetivo crucial da gestão comercial. Isso inclui a análise de tendências de mercado, o monitoramento da concorrência e a adaptação às mudanças do setor. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva permite à empresa definir claramente como diferenciar suas ofertas e capturar uma maior participação de mercado (Kotler; Keller, 2012).

Mediante esses procedimentos surgem algumas indagações: Quais são as práticas mais eficazes na gestão comercial para o aumento da competitividade de uma empresa? Como as estratégias de relacionamento com o cliente influenciam na retenção e fidelização? Como a análise de dados pode auxiliar na tomada de decisão comercial? Essas questões serão abordadas e discutidas no desenvolvimento deste projeto visando esclarecer os objetivos propostos para essa pesquisa.

Assim, o objetivo do presente estudo é de investigar e identificar estratégias de gestão comercial que contribuam para o aumento da competitividade e eficiência nas empresas. A gestão comercial desempenha um papel central na sustentabilidade e no crescimento das empresas, especialmente em um ambiente de negócios marcado por intensa concorrência, rápidas transformações tecnológicas e mudanças no comportamento do consumidor (KOTLER; KELLER, 2012). Nesse contexto, compreender como as estratégias de gestão comercial podem contribuir para a competitividade e a eficiência organizacional torna-se essencial.

O presente estudo justifica-se pela necessidade de fornecer subsídios práticos e teóricos que auxiliem gestores a tomar decisões estratégicas mais fundamentadas. A

identificação de estratégias eficazes de gestão comercial permite às empresas não apenas melhorar seu desempenho operacional, mas também diferenciar-se frente aos concorrentes, aumentar a participação de mercado e fortalecer sua posição competitiva (PORTER, 2004; CHIAVENATO, 2014).

Além disso, a pesquisa é relevante para organizações de diferentes portes e setores, pois o desenvolvimento de estratégias comerciais bem estruturadas impacta diretamente na rentabilidade, na satisfação do cliente e na capacidade de adaptação a cenários dinâmicos e incertos (DRUCKER, 1987). A crescente complexidade do mercado exige que as empresas sejam proativas, antecipando mudanças, explorando oportunidades e minimizando riscos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão comercial é responsável pela gerência dos recursos ligados à atividade comercial de qualquer organização. Isso envolve técnicas de gestão de pessoas e processos, análise de mercado, tecnologia da informação, logística, vendas, atendimento ao cliente, entre outros aspectos gerenciais.

A gestão comercial busca o equilíbrio principalmente entre vendas e marketing, ou seja, o melhor meio para suprir com satisfação o consumidor final. “Essa ciência torna-se profunda na medida em que, de modo hábil, a maximização de resultados é requerida e o volume e a intensidade de fazer comércio crescem” (QUEIROZ, 2008, p.37).

Segundo refere Santos (2008), citando Edgar Chein (1986),

Uma organização pode definir-se como “a coordenação racional de atividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objetivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão do trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridade e de responsabilidade”.

Segundo Porter (1986) elucida que a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial; de toda a sorte, È notório que o desafio enfrentado pela administração, representada pelo empreendedor, gestor, em escolher ou definir um contexto ambiental em que as competências e recursos da

empresa possam gerar vantagens competitivas, definir e decidir as estratégias para atingir as metas.

Atualmente, entendemos que as estratégias respondem pelo estabelecimento dos caminhos que deverão ser seguidos para que a empresa atinja seus objetivos. Para isso, é fundamental que os gestores e demais responsáveis pelas organizações estejam a par do que acontece no ambiente interno e também no ambiente externo, a fim de que, então, sejam capazes de melhor definir e trilhar esses caminhos (Certo; Peter, 2010; Barney; Hesterly, 2011; Oliveira, 2014).

As 5 Forças de Porter são um modelo estratégico desenvolvido por Michael Porter, um renomado professor da Harvard Business School. Este modelo, também conhecido como forças competitivas de Porter, foi apresentado inicialmente no seu livro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, em 1980. O objetivo principal é analisar a competição dentro de uma indústria, considerando cinco forças específicas que influenciam e determinam a intensidade competitiva e, conseqüentemente, a atratividade de um mercado ou segmento. O modelo fornece uma estrutura que permite às companhias avaliar o nível de competição em um mercado, identificar pontos fortes e fracos e desenvolver estratégias para ganhar vantagem competitiva.

Porter (1980) mostra que a vantagem competitiva de uma organização está na maneira com a qual ela se defende das forças que governam a competição em um setor. A competitividade em uma indústria é modelada pelas cinco forças competitivas (Clientes, Fornecedores, Entrantes em potencial, Concorrentes atuais e os Produtos substitutos).

Porter (1986) indica quanto aos fatores estruturais relacionados à competitividade das empresas, que cinco forças determinam a dinâmica da competição em uma empresa, as forças competitivas que atuam no mercado, estão assim qualificadas: entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Considerando o duto entendimento de Porter (1991, p. 5) que assim nos ensina:

Sua posição de custos proporciona à empresa uma defesa contra a rivalidade dos Concorrentes, pois seus custos mais baixos significam que a empresa ainda pode gerar retornos após seus concorrentes terem investido seus lucros para combater a rivalidade. Uma posição de baixo custo defende a empresa contra compradores poderoso-

... pois os compradores podem exercer seu poder apenas para reduzir os preços até o nível do próximo concorrente mais eficiente. O baixo custo proporciona uma defesa contra os fornecedores, oferecendo mais flexibilidade para lidar com os aumentos de custos. (...) uma posição de baixo custo protege a empresa de todas as cinco forças competitivas, pois a barganha só pode continuar ocasionando a erosão dos lucros até que os do próximo concorrente mais eficiente sejam eliminados e porque os concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro diante das pressões competitivas. (Porter, 1991).

É notório que independente do tipo de segmento da empresa, é necessário o entendimento e principalmente o reconhecimento das forças competitivas, só assim poderão ser definidas as estratégias de ação. O modelo desenvolvido por Porter visa identificar o conjunto de forças que afetam a competitividade.

Análise Swot. Conceitualmente SWOT significa strengths, weakness, opportunities e threats, traduzindo para o nosso português como forças, oportunidades, fraquezas e ameaças popularmente conhecido como FOFA.

No entendimento dos autores Stoner e Freeman (1999) corroborado por Ferrell e Hartline (2008), entendem que inicialmente para realizar a análise SWOT faz-se necessário olhar para o ambiente externo e interno da empresa, considerando a situação atual da empresa; em que pese que as forças e fraquezas são questões internas próprias da empresa que conduz a análise, e particulares de cada empresa; no que tange as oportunidades e ameaças são questões externas que existem independentemente da empresa em análise; esses dois conjuntos formam a matriz SWOT.

O entendimento quanto a análise interna e externa de Yanaze (2006, p.231), que assim elucidada: a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advém sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa.

No atual cenário econômico muito se fala em partes interessadas. quem seriam estas ditas. Segundo nos ensina Freeman (1984) ao definir stakeholders como sendo o papel exercido pelos empreendedores na organização, considera que stakeholders são grupos ou indivíduos que podem exercer uma influência, bem como serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da empresa; sob este prisma o autor nos norteia a pensar na gestão estratégica, no tocante a implementação de ações estratégicas de gestão. Existindo

interesses distintos para vários stakeholders, como se pode criar valor simultâneo para vários stakeholders, este é o questionamento dos autores. (Freeman, Harrison e Wicks, 2007).

No sentido de contribuir com a teoria dos stakeholders para poder identificar como a influência acontece Donaldson & Preston (1995), elucidam que os interesses de todas as partes interessadas são de valor intrínseco, cada parte interessada merece consideração para seu próprio bem, e não apenas por causa de sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como é o caso dos acionistas.

Considerando uma visão um tanto que conservadora e restrita dos autores (Bowie, 1988; Näsi, 1995), estes autores entendem que os stakeholders seriam. atores., ou seja, categorias, que podem ser qualificadas como sendo: empregados, gerentes, fornecedores, sócios e clientes. todos que tenham um vínculo de interesses e expectativas sobre a empresa sem os quais a empresa não teria motivação de ser. existir.

Na visão dos autores Moore (1999), Freeman (1984) e Donaldson e Preston (1995), entendem que o objetivos das empresas visam atender aos interesses dos stakeholders, considerando os acionistas apenas mais um grupo de *stakeholders*, que não são os únicos e mais importantes, todavia não há como se afirmar que existem interesses mais importantes ou mais legítimos que outros, todos tem sua importância dado ao cenário em que se análise.

Outrossim, o pai da administração moderna Porter (1998) na sua obra conhecida sob o título *A Vantagem Competitiva das Nações*, evidenciou com muita clareza a conceitualização de clusters, segundo o autor elucidou e desenvolveu os ditos. diamantes. que nada mais são do que a representação das vantagens, estas vantagens por sua vez, são determinantes para o nascimento e competição das empresas de um país, quais sejam: indústrias correlatas e de apoio, a estratégia, condições de demanda, as condições de fatores, tais como: infra estrutura ou trabalho especializado, a estrutura e a rivalidade das empresas.

No livro *Competição*, Porter (1999, p.211), é muito feliz com sua conceitualização de clusters:

[...] agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. (Porter, 1999).

Por oportuno se aplica o conhecimento do autor Bertini (1999, p.4) que afirma que quando as empresas estiverem aglomeradas, surge a possibilidade delas terem sucesso e competirem inclusive com grandes empresas, motivadas por economias externas oferecidas pelo cluster, devido à competição intensa as empresas unidas terão mais forças do que sozinhas para tomarem-se mais competitivas.

Os empreendedores que assumem a gestão de empresas em uma perspectiva contemporânea necessitam planejar suas estratégias de gestão financeira de forma integrada a aspectos relacionados à cidadania, ética nos negócios e sustentabilidade, sendo esta última especialmente representada pela preservação ambiental. Sob a ótica da sociedade consumidora, práticas socialmente responsáveis têm sido percebidas como determinantes para o sucesso ou fracasso das organizações (Costa; Carvalho, 2005). Nesse sentido, Savitz (2007, p. 2) ressalta que “uma empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações”.

A responsabilidade social corporativa (RSC) abrange diversas dimensões relacionadas à conduta ética da organização, envolvendo múltiplos grupos de interesse conhecidos como stakeholders. Esses stakeholders representam todo e qualquer público que afeta a empresa ou que é afetado por suas atividades, incluindo clientes, fornecedores, colaboradores, investidores e a comunidade em geral (Freeman, 1984). Assim, a consideração dos stakeholders é fundamental para a análise da responsabilidade social corporativa, pois suas expectativas e demandas influenciam diretamente o posicionamento ético e estratégico da empresa.

Dentro desse contexto, a aplicação das Cinco Forças de Porter constitui uma ferramenta estratégica essencial para compreender a competitividade em um setor ou mercado específico. A análise começa com a avaliação detalhada da rivalidade entre concorrentes, considerando fatores como o número de competidores, a diversidade de estratégias adotadas e a taxa de crescimento do setor (Porter, 1998).

Em seguida, torna-se necessário avaliar o poder de barganha de fornecedores e compradores, identificando o quanto esses agentes influenciam os negócios da organização. Essa análise permite desenvolver estratégias para reduzir dependências e aumentar a influência

sobre esses grupos, como a diversificação de fontes de suprimento ou o fortalecimento da lealdade dos clientes (Kotler; Keller, 2012).

Por fim, a análise deve considerar a ameaça de novos entrantes e de produtos ou serviços substitutos. Compreender as barreiras à entrada no mercado e a presença de produtos substitutos ajuda a empresa a antecipar riscos externos e a formular estratégias de proteção e diferenciação, garantindo maior sustentabilidade e vantagem competitiva (Porter, 2004; Chianato, 2014).

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória, fundamentada na análise de livros, artigos acadêmicos e trabalhos científicos relacionados aos processos de gestão comercial, seus conceitos e objetivos. A pesquisa bibliográfica é considerada uma etapa essencial para a construção do conhecimento, pois permite ao pesquisador compreender o que já foi investigado sobre o tema, identificar lacunas e estabelecer uma base teórica sólida (Gil, 2022).

Segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica possibilita a obtenção de informações relevantes para a compreensão de um fenômeno, ao mesmo tempo em que oferece subsídios para o desenvolvimento de análises críticas e discussões fundamentadas. Neste contexto, a pesquisa exploratória foi escolhida por sua capacidade de proporcionar maior familiaridade com o tema, permitindo compreender os processos de gestão comercial de maneira detalhada e contextualizada (Severino, 2017).

O estudo utiliza uma abordagem qualitativa, realizando uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de identificar e analisar os principais processos de gestão comercial, suas práticas e resultados. Foram selecionados artigos científicos, livros e estudos de caso publicados nos últimos dez anos, a fim de garantir a atualidade e a relevância das informações. A análise comparativa desses materiais permitiu identificar as vantagens, limitações e aplicabilidades dos processos de gestão em diferentes contextos empresariais (Tripathi, 2019).

A coleta de dados bibliográficos ocorreu entre fevereiro e junho de 2025, utilizando bases de dados reconhecidas, tais como Scientific Electronic Library Online (SCIELO), Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Google Acadêmico. Este último se destacou pela facilidade de acesso a artigos de revistas não indexadas, ampliando o alcance da pesquisa.

A revisão sistemática permitiu a organização das informações de forma estruturada, identificando padrões, tendências e lacunas existentes na literatura sobre gestão comercial. Além disso, essa abordagem favoreceu a construção de uma visão crítica sobre o tema, possibilitando a elaboração de proposições teóricas fundamentadas (Machado; Silva, 2020).

Por fim, a análise dos dados coletados seguiu critérios de relevância, atualidade e credibilidade das fontes, garantindo a consistência e a confiabilidade das conclusões apresentadas neste estudo. Dessa forma, a metodologia empregada contribuiu para o desenvolvimento de um referencial teórico robusto, capaz de subsidiar futuras pesquisas e práticas em gestão comercial.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Gestão Comercial

A gestão comercial é a área responsável por articular todas as atividades ligadas ao comércio dentro de uma organização, incluindo vendas, marketing, logística, atendimento ao cliente, tecnologia da informação e gestão de pessoas (Queiroz, 2008). Esse conjunto de funções precisa ser coordenado de maneira estratégica, de modo que os esforços comerciais estejam alinhados com os objetivos organizacionais, garantindo que a empresa maximize resultados financeiros e ao mesmo tempo atenda satisfatoriamente às expectativas do consumidor. A gestão comercial não é apenas operacional, mas também estratégica, pois influencia diretamente a competitividade da organização no mercado.

O planejamento comercial é um elemento central da gestão, pois permite que a empresa defina metas, indicadores de desempenho e ações prioritárias para atingir seus objetivos. Conforme Santos (2008), o planejamento precisa considerar não apenas o ambiente interno, mas também o externo, incluindo tendências de mercado, comportamento

do consumidor e ações da concorrência. A análise de dados, combinada à observação do mercado, possibilita decisões mais precisas, reduzindo riscos e aumentando a eficiência operacional da empresa.

Outro aspecto relevante é a integração entre as áreas de vendas e marketing, que deve ser realizada de forma estratégica para garantir que campanhas promocionais, estratégias de preço e comunicação estejam alinhadas com os objetivos comerciais da organização (Certo; Peter, 2010). Essa sinergia entre departamentos permite que a empresa atenda o consumidor de maneira mais eficiente, fortaleça a marca e aumente a lealdade do cliente, evitando conflitos internos que possam comprometer os resultados.

A inovação dentro da gestão comercial também se apresenta como fator crucial para o sucesso. Implementar novas tecnologias, criar produtos diferenciados e aprimorar o atendimento ao cliente são ações que fortalecem o posicionamento da empresa no mercado (Barney; Hesterly, 2011). Além disso, processos comerciais inovadores permitem reduzir custos, melhorar prazos e oferecer soluções mais completas ao consumidor, o que contribui para a competitividade e sustentabilidade do negócio.

O papel da equipe comercial não pode ser subestimado, pois sua capacitação e motivação influenciam diretamente os resultados da empresa. Treinamentos contínuos, incentivo à criatividade e desenvolvimento de habilidades estratégicas garantem que os colaboradores estejam preparados para lidar com desafios do mercado e implementar as estratégias definidas pela gestão (Oliveira, 2014). A gestão de pessoas, nesse contexto, torna-se uma ferramenta essencial para a execução eficiente do plano comercial.

A gestão comercial também exige atenção à comunicação interna. Informações precisas e compartilhadas entre equipes de vendas, marketing, logística e atendimento permitem decisões mais rápidas e coordenadas, evitando erros e perdas de oportunidades (Porter, 1986). A integração e transparência organizacional aumentam a eficiência e garantem que todos os colaboradores sigam uma direção estratégica comum, fortalecendo o desempenho da empresa.

O uso de ferramentas tecnológicas para análise de dados é indispensável na gestão comercial contemporânea. Softwares de CRM, análise preditiva e plataformas de inteligência

de mercado permitem identificar padrões de comportamento dos clientes, avaliar desempenho de vendas e antecipar tendências (Certo; Peter, 2010). Assim, a tomada de decisão passa a ser baseada em informações concretas, aumentando a assertividade das estratégias e reduzindo margens de erro.

Outro fator essencial é a gestão financeira dentro do contexto comercial. A correta alocação de recursos, o monitoramento de custos e investimentos e a análise de retorno sobre ações de marketing e vendas são determinantes para manter a sustentabilidade financeira da empresa (Barney; Hesterly, 2011). Sem uma gestão financeira eficiente, mesmo as estratégias mais bem planejadas podem falhar, comprometendo a competitividade e a longevidade do negócio.

A cultura organizacional voltada para resultados e inovação fortalece a capacidade da empresa de adaptar-se a mudanças do mercado. Organizações que incentivam criatividade, aprendizado contínuo e tomada de riscos calculados conseguem responder de forma mais rápida às oportunidades e ameaças externas, mantendo-se competitivas em ambientes de alta complexidade (Queiroz, 2008; Porter, 1986).

Concluindo, a gestão comercial é um pilar estratégico que exige integração, planejamento, inovação e análise contínua do mercado. Sua execução adequada garante que a empresa consiga alinhar processos internos, atender clientes de forma eficaz, antecipar tendências e manter-se competitiva frente aos desafios do mercado. A eficácia da gestão comercial depende da combinação de planejamento estratégico, capacitação da equipe e utilização de ferramentas tecnológicas avançadas.

4.2 Competitividade

Uma das razões que impulsionam as organizações a buscarem cada vez mais excelência em serviços/produtos é a competitividade. A competição cada vez mais acirrada entre organizações, nações e blocos econômicos, aliada a um alto grau de exigência de consumidores, exige que, além de se viabilizarem financeiramente, as organizações apresentem qualidade. Já a economia global em que vivemos obriga a cada organização estabelecer novas parcerias e disputar mercado não apenas com organizações vizinhas, mas com o mundo todo.

Ao longo do tempo, a competitividade tornou-se uma palavra-chave, especialmente com o processo de globalização a mudar o panorama competitivo. De fato, a competitividade tem sido alvo de bastante atenção por parte de organizações empresariais, investigadores e governos, nomeadamente devido à sua associação com o sucesso de entidades e nações. Apesar desta associação, a competitividade não é um fim para atingir sucesso, sendo associada a objetivos cada vez mais ambiciosos e significativos como o bem-estar económico, social, e até mesmo felicidade (Garelli, 2018).

A competitividade parece ser um dos temas mais importantes a nível internacional, em termos de pesquisa e de publicações na área de negócios e gestão (Chaudhuri & Ray, 1997). Para além disso, a competitividade tem-se tornado cada vez mais relevante devido à globalização, que tem causado alterações na maneira como os países influenciam a competição e ainda devido à concorrência empresarial, que é considerada cada vez mais intensa, tanto a nível nacional como internacional (Chikan, 2008). Ainda, a globalização e a liberalização, levaram a que as barreiras entre os mercados domésticos e internacionais deixassem de existir, levando à redução da distinção entre a competitividade nacional e internacional (Anca, 2012).

Como parte essencial da rotina de gestão comercial, aplicar adequadamente um processo de distribuição é essencial, pois já que o objetivo principal da empresa é que as necessidades do consumidor sejam supridas, o produto a ser consumido deve chegar ao destinatário final, sem que intercorrências surjam.

Seja qual for a maneira pela qual as organizações e seus executivos formulem e implementem suas estratégias, uma coisa é certa: a principal motivação para se pensar em estratégia e, conseqüentemente, para se adotar uma, é a busca pela obtenção de uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Para Oliveira (2014, p. 82), vantagem competitiva é “aquele algo mais que identifica os produtos e serviços, bem como os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de maneira diferenciada, em relação aos seus concorrentes”.

4.3 Análise das cinco forças de Porter e SWOT

A integração das Cinco Forças de Porter com a Análise SWOT oferece uma abordagem estratégica robusta para análise de mercado e formulação de estratégias empresariais. Enquanto Porter (1986; 2004) fornece uma visão estruturada da competitividade setorial, a SWOT permite que a empresa avalie seus fatores internos e externos, conectando a realidade do mercado às capacidades e limitações internas da organização. Essa relação potencializa a capacidade de tomada de decisão estratégica.

As Cinco Forças ajudam a identificar a intensidade da competição e os elementos que afetam a rentabilidade de um setor, incluindo rivalidade entre concorrentes, ameaça de novos entrantes, poder de barganha de fornecedores e clientes, e produtos substitutos. Cada força influencia diretamente as oportunidades e ameaças mapeadas na análise SWOT. Por exemplo, a entrada de novos competidores ou produtos substitutos gera ameaças externas, enquanto o domínio de fornecedores estratégicos pode ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade.

Por outro lado, a SWOT permite que a organização identifique suas forças e fraquezas internas, como capacidade produtiva, tecnologia, expertise da equipe, imagem de marca e recursos financeiros. Esses elementos internos são fundamentais para responder às pressões externas identificadas pelas Cinco Forças. Assim, uma empresa que compreende seus pontos fortes pode usar essas forças para se defender contra a rivalidade do setor ou o poder de negociação dos clientes.

Ao analisar o poder de barganha dos clientes ou fornecedores (Porter), a SWOT fornece uma lente prática para desenvolver estratégias específicas. Por exemplo, uma empresa pode identificar como fraqueza interna a dependência de poucos fornecedores e, a partir disso, criar estratégias para diversificação de fontes, mitigando riscos. Similarmente, a pressão dos compradores pode ser transformada em oportunidade ao oferecer produtos diferenciados ou serviços exclusivos que aumentem a lealdade.

As forças identificadas na SWOT também permitem que a empresa capitalize sobre as oportunidades externas detectadas pelas Cinco Forças. Por exemplo, se há uma tendência de mercado para produtos sustentáveis (oportunidade externa), a empresa pode usar suas capacidades de inovação e expertise técnica (forças internas) para lançar produtos que atendam a essa demanda, ganhando vantagem competitiva.

A análise das Cinco Forças também contribui para a identificação das ameaças externas na SWOT. Rivalidade intensa, novos entrantes e produtos substitutos são diretamente refletidos na categoria “ameaças”, permitindo que gestores criem planos de contingência e estratégias defensivas. Assim, a SWOT se torna um mecanismo de transformação da análise de Porter em ações práticas, com base nos recursos e limitações da empresa.

A complementaridade das ferramentas também é evidente na formulação de estratégias de crescimento. As forças competitivas de Porter revelam onde a empresa deve concentrar esforços no mercado, enquanto a SWOT identifica os recursos internos que podem ser mobilizados para explorar essas oportunidades ou neutralizar ameaças. Essa combinação orienta decisões de investimento, marketing, inovação e expansão de forma alinhada à realidade competitiva.

Além disso, a integração das ferramentas facilita a priorização de ações estratégicas. Nem todas as forças externas ou fatores internos têm o mesmo impacto; ao cruzar os dados de Porter com a SWOT, os gestores podem avaliar quais aspectos demandam intervenção imediata e quais oferecem maior potencial de retorno, promovendo decisões mais assertivas e direcionadas.

Outra vantagem da relação entre as duas ferramentas é o aumento da resiliência organizacional. Empresas que combinam a avaliação estrutural de Porter com a introspecção estratégica da SWOT são capazes de antecipar mudanças no setor, adaptar suas operações e desenvolver soluções inovadoras, garantindo sustentabilidade e competitividade em ambientes dinâmicos e complexos.

Em resumo, a integração das Cinco Forças de Porter e da Análise SWOT transforma dados e diagnósticos em ações estratégicas concretas. Porter fornece a análise externa do setor e as pressões competitivas, enquanto a SWOT organiza essas informações junto aos fatores internos da empresa. Juntas, elas permitem que a organização desenvolva estratégias eficazes, explore oportunidades, minimize riscos e fortaleça sua posição competitiva no mercado, promovendo decisões mais embasadas, inteligentes e sustentáveis (Porter, 1986; Kotler; Keller, 2012; Stoner; Freeman, 1999).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

. Em tempos marcados pelas rápidas mudanças tecnológicas e pela crescente complexidade do ambiente no qual as empresas funcionam, é essencial que os responsáveis pelas organizações repensem suas práticas e não descuidem do que acontece no ambiente externo – seja na sociedade, na economia, na política, nas discussões sobre meio ambiente, entre outras esferas.

De acordo com Porter (1989), o objetivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável, de modo que ela possa defender-se melhor dos seus concorrentes. Este define estratégia como o meio empregado ou o caminho determinado pela empresa para atingir o seu objetivo: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores; em que pese, as cinco forças de Porter se mostraram uma ferramenta eficaz para analisar os fatores de competitividade entre empresas.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BERTINI, S. **Stimulating Spontaneous Development and Clustering SMEs: Concepts From Empirical Analysis**. ICSB. Naples - Italy. Junho, 1999.
- BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Gestão de vendas e política comercial**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- BORIN, Roseli. BERRO, Maria. **Breves reflexões sobre o princípio da eficiência como meio de combate a corrupção na administração pública**. XXIV Congresso Nacional do CONPEDI - UFMG/FUMEC/Dom Helder Câmara. Florianópolis, 2015.
- BOWIE, N. (1988). *The moral obligations of multinational corporations*. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*: Boulder., p. 97-113.
- CHAUDHURI, S. & Ray, S. (1997). **The Competitiveness Conundrum: Literature Review and Reflections**. *Economic and Political Weekly*, 32(48), M83–M91.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIKAN, A. (2008). **National and firm competitiveness: A general research model**. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*. 18, pp. 20-28.

COSTA, A. M., & Carvalho, J. L. F. (2005, setembro). **Legitimando papéis ou conciliando interesses? A reprodução discursiva da responsabilidade social empresarial**. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.

DONALDSON, T., Preston, L. E. **The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence**. (Jan 1995). *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 20(1): 65-91.

FERRELL, O.C.; Hartline, M.D., **Estratégia de Marketing**. 3º. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston, *Harper Collins*, 1984.

FREEMAN, R. E, J. Harrison and A. Wicks. **Managing for stakeholders: Reputation, survival and success**. New Haven, CT: Yale University Press, 2007.

GARELLI, S. (2018). **30 Years of Competitiveness Research**. *Institute for Management of Development*, Lausanne.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2022.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MACHADO, Pedro; SILVA, Carla. **Revisão sistemática da literatura: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

MOORE, G. **Tinged shareholder theory: or what's so special about stakeholders?** *Business Ethics: A European Review*, v. 8(2): 117-127, 199.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão Estratégica- Conceitos, modelos e instrumentos**; Escolar Editora, Lisboa; 2008.

PORTER, E. Michael; **WhatisStrategy?** Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1996.

PORTER, Michael E., **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

QUEIROZ, Marcos Antônio. **Gestão Comercial**. Curitiba: IESDE, 2008.

SAVITZ, Andrew W. **The Triple BottomLine: HowToday's Best-RunCompanies Are AchievingEconomic, Social and Environmental Success—andHowYouCan Too**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 25. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

STONER, J. A. F.; Freeman, R. E. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

TRIPATHI, Manoj. **Researchmethodology: conceptsandpractices**. New Delhi: Oxford University Press, 2019.

YANAZE, M. H. **Gestão de marketing comunicação**. São Paulo: Saraiva, 2007.