

**OS IMPACTOS DA AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
GESTÃO COMERCIAL DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOCAIS
DE PEQUENO PORTE**

Fabiana Freitas Souza¹

Cleidiane Silva Santos²

Fernando Machado de Souza³

Warley José Campos Rocha⁴

Resumo

O presente estudo tem como objetivo discutir, à luz da literatura, os impactos da ausência de planejamento estratégico na gestão comercial de prestadores de serviços locais de pequeno porte. Em um ambiente marcado pela competitividade, o planejamento estratégico assume papel relevante na definição de diretrizes organizacionais e no suporte à tomada de decisão. Entretanto, pequenos empreendimentos, frequentemente estruturados como microempreendedores individuais (MEI) ou microempresas (ME), enfrentam limitações que dificultam a adoção de práticas estratégicas formais. Metodologicamente, trata-se de um ensaio teórico, de abordagem qualitativa, fundamentado em pesquisa bibliográfica nas áreas de planejamento estratégico, gestão comercial, marketing e empreendedorismo. A reflexão foi construída por meio da articulação de diferentes perspectivas teóricas. A literatura indica que a ausência de planejamento estratégico está associada à tomada de decisões reativas, à falta de

¹ Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - Campus Jaru. E-mail: fabiana_jaru@hotmail.com

² Acadêmica do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - Campus Jaru. E-mail: cleidi1987@hotmail.com

³ Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial do Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - Campus Jaru. E-mail: machadofernando561@gmail.com

⁴ Professor Doutor do Instituto Federal de Rondônia (IFRO) - Campus Jaru, E-mail: warley.rocha@ifro.edu.br

posicionamento competitivo e à condução intuitiva das atividades empresariais, impactando a gestão comercial. Evidencia-se ainda que tais impactos se manifestam de forma distinta conforme os segmentos de serviços. Como contribuição, o estudo propõe diretrizes teóricas voltadas à melhoria da gestão comercial. Conclui-se que a adoção de práticas gerenciais estruturadas é fundamental para a sustentabilidade dos pequenos prestadores de serviços.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão comercial. Prestadores de serviços. Pequenos negócios. Ensaio teórico.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial contemporâneo é caracterizado por elevados níveis de competitividade, dinamismo e incerteza, exigindo das organizações maior capacidade de adaptação e de tomada de decisão estratégica. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume papel fundamental ao orientar as ações organizacionais, permitindo a definição de objetivos, metas e diretrizes que contribuem para o alcance de resultados sustentáveis ao longo do tempo. Conforme destacam Chiavenato (2014) e Oliveira (2015), o planejamento estratégico constitui um processo sistemático voltado à análise do ambiente interno e externo, sendo essencial para a organização e direcionamento das atividades empresariais.

No âmbito dos pequenos negócios, especialmente entre os prestadores de serviços locais de pequeno porte, a adoção de práticas formais de planejamento estratégico ainda se apresenta como um desafio. De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2022), tais empreendimentos possuem papel relevante na economia, sendo responsáveis por significativa geração de emprego e renda. No entanto, suas características estruturais, como a limitação de recursos, a centralização das decisões e a

baixa formalização gerencial, tendem a dificultar a implementação de práticas estratégicas estruturadas.

Nesse cenário, observa-se, à luz da literatura, que muitos desses empreendimentos são conduzidos com base na experiência prática do empreendedor, sem a definição clara de objetivos organizacionais ou estratégias de atuação no mercado. Conforme argumenta Dornelas (2018), a ausência de planejamento estruturado em pequenos negócios está frequentemente associada à condução intuitiva das atividades, o que pode comprometer o desempenho e a sustentabilidade do empreendimento.

A gestão comercial, por sua vez, representa uma das áreas mais diretamente impactadas pela ausência de planejamento estratégico, uma vez que está relacionada à interação da empresa com o mercado, à geração de receitas e à manutenção da base de clientes. Segundo Kotler (2018), as atividades comerciais devem estar alinhadas ao posicionamento estratégico da organização, sendo responsáveis por traduzir as diretrizes estratégicas em ações voltadas à atração, retenção e fidelização de clientes.

Nesse sentido, a ausência de planejamento estratégico tende a comprometer a eficácia da gestão comercial, resultando em práticas desestruturadas, decisões reativas e dificuldade de construção de vantagem competitiva. De acordo com Porter (2004), a definição de estratégias claras é fundamental para o posicionamento da empresa no mercado, sendo elemento essencial para a diferenciação e a competitividade.

Diante desse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: **como a literatura aborda os impactos da ausência de planejamento estratégico na gestão comercial dos prestadores de serviços locais de pequeno porte?** A partir dessa problemática, o presente estudo tem como objetivo geral discutir, à luz da literatura, os impactos da ausência de planejamento estratégico na gestão comercial desses empreendimentos.

Como objetivos específicos, busca-se: (i) discutir os fundamentos do planejamento estratégico e da gestão comercial; (ii) caracterizar os prestadores de serviços locais de pequeno porte e suas particularidades; (iii) analisar, à luz da literatura,

os impactos da ausência de planejamento estratégico nesses empreendimentos; e (iv) propor diretrizes teóricas aplicáveis à melhoria da gestão comercial nesse contexto.

A relevância deste estudo justifica-se tanto do ponto de vista acadêmico quanto prático. No campo acadêmico, o trabalho contribui para a ampliação das discussões sobre a relação entre planejamento estratégico e gestão comercial em pequenos negócios, especialmente no setor de serviços. Do ponto de vista prático, os resultados podem servir como base para empreendedores que buscam aprimorar a gestão de seus negócios, mesmo na ausência de estruturas formais de planejamento.

No que se refere aos aspectos metodológicos, o estudo caracteriza-se como um ensaio teórico, fundamentado em pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa. Conforme destacam Gil (2008) e Lazzarini (2011), o ensaio teórico permite a análise crítica e a articulação de diferentes perspectivas conceituais, contribuindo para a construção de interpretações e proposições teóricas sobre determinado fenômeno.

Por fim, este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, contextualizando o tema e os objetivos da pesquisa. O segundo capítulo aborda o referencial teórico, contemplando os conceitos de planejamento estratégico, gestão comercial e as características dos prestadores de serviços. O terceiro capítulo descreve a metodologia adotada. O quarto capítulo apresenta a discussão teórica dos resultados. Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento estratégico é amplamente reconhecido como um dos principais instrumentos de gestão organizacional, sendo responsável por orientar a definição de objetivos, a alocação de recursos e a tomada de decisões em ambientes competitivos e dinâmicos. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico pode ser compreendido como um processo sistemático que visa estabelecer a direção

organizacional por meio da análise do ambiente interno e externo, bem como da definição de metas e estratégias de longo prazo.

Na mesma perspectiva, Oliveira (2015) define o planejamento estratégico como um conjunto estruturado de decisões que orientam a organização em relação ao futuro, buscando maximizar resultados e reduzir incertezas. Essa abordagem reforça o caráter racional e analítico do planejamento, destacando sua importância como ferramenta de antecipação e preparação frente às mudanças do ambiente.

Entretanto, a literatura apresenta diferentes perspectivas sobre o processo estratégico. Enquanto autores como Porter (2004) enfatizam a análise do ambiente externo e a busca por vantagem competitiva, Mintzberg (2010) critica a visão excessivamente formal do planejamento estratégico, defendendo que a estratégia também pode emergir das práticas organizacionais e das adaptações ao longo do tempo. Para Mintzberg (2010), a estratégia não é apenas resultado de planejamento deliberado, mas também de processos emergentes que ocorrem no cotidiano das organizações.

Dessa forma, observa-se que há uma convergência entre os autores quanto à importância da estratégia para o desempenho organizacional, mas divergências quanto à forma de sua construção. Enquanto uma abordagem privilegia a formalização e o planejamento estruturado, outra valoriza a flexibilidade e a adaptação contínua. Essa discussão é especialmente relevante no contexto das pequenas empresas, nas quais o planejamento formal nem sempre está presente.

2.1.2 Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas

No contexto das pequenas empresas, o planejamento estratégico apresenta particularidades relacionadas à limitação de recursos, à estrutura organizacional enxuta e à centralização das decisões no empreendedor. De acordo com Dornelas (2018), um número substancial de pequenos negócios é gerido com base na experiência e na intuição do empreendedor, o que pode comprometer a adoção de práticas estratégicas estruturadas.

Corroborando essa perspectiva, estudos indicam que a formalização do planejamento estratégico em pequenas empresas tende a ser reduzida, sendo frequentemente substituída por processos informais de tomada de decisão. Segundo Santos (2011), a ausência de planejamento estruturado pode limitar a capacidade dessas organizações de identificar oportunidades e responder adequadamente às mudanças do ambiente competitivo.

Por outro lado, autores como Chiavenato e Sapiro (2009) argumentam que o planejamento estratégico não precisa ser complexo para ser eficaz, podendo ser adaptado à realidade das pequenas empresas por meio de modelos simplificados. Nesse sentido, a adoção de práticas estratégicas básicas, como definição de objetivos e análise do ambiente, já representa um avanço significativo para a gestão desses empreendimentos.

2.1.3 Planejamento Estratégico Formal e Informal

O planejamento estratégico pode ser desenvolvido de maneira formal ou informal, dependendo do nível de estruturação da organização. Segundo Mintzberg (2010), o planejamento formal caracteriza-se pela elaboração sistemática de planos, definição de metas e utilização de ferramentas analíticas, enquanto o planejamento informal ocorre de maneira mais intuitiva, baseado na experiência e no julgamento do gestor.

No caso das pequenas empresas, a predominância do planejamento informal está associada à falta de recursos e à centralização das decisões. Contudo, essa informalidade pode gerar limitações, especialmente no que se refere à consistência das decisões e à avaliação dos resultados. De acordo com Oliveira (2015), a ausência de formalização dificulta o controle e o acompanhamento das estratégias, reduzindo a eficácia do processo gerencial.

2.1.4 Consequências da Ausência de Planejamento Estratégico

A literatura aponta que a ausência de planejamento estratégico pode gerar impactos significativos no desempenho organizacional. Segundo Porter (2004),

organizações que não definem estratégias claras tendem a perder competitividade, uma vez que não conseguem estabelecer uma posição diferenciada no mercado.

Além disso, Chiavenato e Sapiro (2009) destacam que a falta de planejamento estratégico compromete a capacidade da empresa de alinhar suas ações aos objetivos organizacionais, resultando em decisões fragmentadas e pouco eficientes. No contexto das pequenas empresas, essas limitações podem ser ainda mais críticas, afetando diretamente a sustentabilidade do negócio.

2.2 Gestão Comercial em Empresas de Serviços

A gestão comercial em empresas de serviços apresenta particularidades que a diferenciam de outros setores econômicos, especialmente em função da natureza intangível dos serviços e da elevada interação com o cliente. Nesse contexto, torna-se necessário compreender seus fundamentos conceituais e objetivos, os quais serão abordados na subseção a seguir.

2.2.1 Conceito e Objetivos da Gestão Comercial

A gestão comercial pode ser compreendida como o conjunto de práticas, processos e estratégias voltadas à relação entre a organização e o mercado, envolvendo atividades como vendas, atendimento ao cliente, definição de preços e posicionamento competitivo. Segundo Kotler (2018), a gestão comercial está diretamente relacionada à capacidade da empresa de identificar e satisfazer as necessidades dos clientes de forma eficiente, gerando valor tanto para o consumidor quanto para a organização.

Nesse sentido, a gestão comercial não se restringe ao ato da venda, mas envolve um conjunto estruturado de ações que visam a garantir a sustentabilidade e a competitividade da empresa. De acordo com Cobra (2015), os objetivos da gestão comercial incluem a ampliação da participação de mercado, o aumento das vendas, a fidelização de clientes e a construção de relacionamentos duradouros.

Além disso, conforme destaca Chiavenato (2014), a gestão comercial exerce papel estratégico ao conectar a organização ao ambiente externo, permitindo a identificação de oportunidades e ameaças, bem como a adaptação às mudanças do mercado. Dessa forma, observa-se que seus objetivos estão diretamente alinhados ao desempenho organizacional e à geração de resultados.

2.2.2 Particularidades da Comercialização de Serviços

A comercialização de serviços apresenta características específicas que a diferenciam da comercialização de bens tangíveis, exigindo abordagens distintas no âmbito da gestão comercial. Segundo Kotler (2018), os serviços são marcados pela intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade, fatores que impactam diretamente a forma como são ofertados e percebidos pelos clientes.

A intangibilidade, por exemplo, dificulta a avaliação prévia do serviço, tornando o processo de decisão do cliente mais dependente de elementos como confiança, reputação e experiências anteriores. Já a inseparabilidade indica que a produção e o

consumo do serviço ocorrem simultaneamente, o que aumenta a importância do atendimento e da interação entre cliente e prestador.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2015), a variabilidade dos serviços está associada à influência do fator humano, o que pode gerar inconsistências na qualidade. Nesse contexto, a gestão comercial deve buscar a padronização dos processos e a qualificação dos profissionais, visando garantir maior uniformidade na prestação do serviço.

Dessa forma, observa-se que a comercialização de serviços exige uma abordagem mais relacional e orientada à experiência do cliente, diferenciando-se da lógica tradicional de venda de produtos.

2.2.3 Processo Comercial em Empresas de Serviços

No contexto das empresas de serviços, a gestão comercial assume papel ainda mais estratégico, uma vez que o valor percebido pelo cliente está diretamente relacionado à qualidade do atendimento e à experiência vivenciada. Segundo Kotler e Keller (2013), a construção de relacionamentos duradouros com os clientes é um dos principais fatores de sucesso nesse tipo de organização.

Além disso, a gestão comercial deve estar orientada à compreensão das necessidades do cliente, à personalização do atendimento e à criação de valor ao longo do tempo. Conforme destaca Cobra (2015), empresas de serviços bem-sucedidas são aquelas que conseguem integrar suas estratégias comerciais com a experiência do cliente, promovendo satisfação e fidelização.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de alinhamento entre a gestão comercial e o planejamento estratégico. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), as ações comerciais devem estar direcionadas aos objetivos organizacionais, garantindo coerência entre a estratégia definida e a execução das atividades no mercado.

2.2.4 Indicadores de Desempenho Comercial

Os indicadores de desempenho comercial constituem ferramentas fundamentais para o acompanhamento e a avaliação dos resultados das atividades comerciais nas organizações. Por meio desses indicadores, torna-se possível mensurar o desempenho das vendas, a eficiência das estratégias adotadas e o nível de relacionamento com os clientes.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores de desempenho permitem traduzir a estratégia organizacional em medidas mensuráveis, facilitando o controle e o alinhamento das ações aos objetivos estratégicos. Nesse sentido, os indicadores comerciais desempenham papel essencial na gestão, ao fornecer informações que subsidiam a tomada de decisão.

No contexto da gestão comercial, alguns indicadores são amplamente utilizados, como o volume de vendas, o faturamento, o ticket médio, a taxa de conversão de clientes e o índice de retenção. De acordo com Kotler (2018), o monitoramento desses indicadores permite à organização identificar padrões de comportamento dos clientes, avaliar a eficácia das ações comerciais e ajustar estratégias conforme necessário.

Além disso, a utilização de indicadores de desempenho contribui para a melhoria contínua dos processos comerciais. Conforme destaca Chiavenato (2014), a mensuração de resultados é essencial para o controle organizacional, permitindo identificar desvios em relação aos objetivos estabelecidos e implementar ações corretivas.

No caso dos pequenos prestadores de serviços, a adoção de indicadores de desempenho comercial tende a ser limitada, muitas vezes em função da falta de conhecimento técnico ou da ausência de planejamento estratégico. Segundo Dornelas (2018), essa limitação compromete a capacidade do empreendedor de avaliar o desempenho do negócio de forma estruturada, dificultando a tomada de decisões mais assertivas.

Dessa forma, observa-se que a implementação de indicadores de desempenho, mesmo que de forma simplificada, representa um avanço significativo na

profissionalização da gestão comercial, contribuindo para o controle dos resultados, a melhoria das estratégias e a sustentabilidade dos empreendimentos.

2.3 Prestadores de Serviços Locais de Pequeno Porte

Considerando a relevância dos prestadores de serviços locais de pequeno porte, torna-se necessário analisar suas características organizacionais, fragilidades gerenciais e a dependência da gestão comercial, aspectos que influenciam diretamente seu desempenho no mercado.

2.3.1 Características Organizacionais

Os prestadores de serviços locais de pequeno porte apresentam características organizacionais específicas, marcadas, principalmente, pela estrutura enxuta, pela atuação em mercados locais e pela centralização das decisões no proprietário. Esses empreendimentos são, em sua maioria, constituídos como microempreendedores individuais (MEI) ou microempresas (ME), com recursos limitados e baixo grau de formalização administrativa.

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2022), os pequenos negócios possuem papel relevante na economia, especialmente no setor de serviços, sendo responsáveis por significativa geração de emprego e renda. No entanto, sua estrutura organizacional tende a ser simplificada, o que influencia diretamente os processos de gestão.

Segundo Chiavenato (2014), organizações de pequeno porte apresentam maior flexibilidade operacional, porém menor formalização de processos, o que pode dificultar o controle e o planejamento das atividades. Além disso, conforme destaca Dornelas (2018), esses empreendimentos geralmente são conduzidos por empreendedores que possuem conhecimento técnico da atividade, mas nem sempre domínio das práticas de gestão.

Dessa forma, observa-se que as características organizacionais dos prestadores de serviços locais de pequeno porte influenciam diretamente sua capacidade de planejamento, organização e tomada de decisão.

2.3.2 Fragilidades Gerenciais

A estrutura organizacional dos prestadores de serviços locais de pequeno porte é, em geral, simplificada e marcada pela centralização das decisões no proprietário. De acordo com Chiavenato (2014), organizações de pequeno porte tendem a apresentar menor formalização de processos e maior flexibilidade operacional, o que pode ser vantajoso em determinados contextos, mas também representa um desafio para a padronização e o controle das atividades.

Além disso, a acumulação de funções pelo empreendedor é uma característica recorrente nesses negócios. Segundo Dornelas (2018), o gestor frequentemente atua simultaneamente nas áreas operacional, administrativa e comercial, o que pode comprometer a eficiência da gestão e dificultar a adoção de práticas estratégicas estruturadas.

Corroborando essa perspectiva, estudos indicam que a informalidade na gestão é um dos principais fatores que limitam o crescimento e a sustentabilidade dos pequenos negócios. A ausência de planejamento, controle e definição clara de objetivos tende a resultar em decisões reativas e pouco consistentes.

2.3.3 Dependência da Gestão Comercial

Os prestadores de serviços locais de pequeno porte enfrentam diversos desafios relacionados à gestão, à competitividade e à sustentabilidade do negócio. Entre esses desafios, destacam-se a limitação de recursos financeiros, a dificuldade de acesso a tecnologias e a ausência de práticas gerenciais estruturadas.

De acordo com o SEBRAE (2021), muitos pequenos empreendimentos apresentam dificuldades na organização das atividades comerciais, na definição de estratégias de mercado e no controle de resultados, o que impacta diretamente seu desempenho. Além disso, a elevada concorrência no setor de serviços exige maior capacidade de diferenciação e adaptação por parte desses negócios.

Outro desafio relevante refere-se à fidelização de clientes. Segundo Kotler (2018), em mercados altamente competitivos, a retenção de clientes é um fator crítico de sucesso, especialmente no setor de serviços, onde a experiência do consumidor exerce forte influência na decisão de recompra.

2.4 Caracterização Teórica dos Segmentos de Prestação de Serviços

A caracterização teórica dos segmentos de prestação de serviços locais de pequeno porte torna-se fundamental para a compreensão das especificidades que influenciam a gestão comercial e o planejamento estratégico nesses empreendimentos. Embora tais negócios compartilhem características comuns, como a atuação em mercados locais e a limitação de recursos, cada segmento apresenta particularidades que impactam diretamente sua dinâmica operacional e comercial.

De acordo com Kotler (2018), os serviços não podem ser analisados de forma homogênea, uma vez que suas características variam conforme o nível de interação com o cliente, o grau de personalização e a complexidade técnica envolvida. Nesse sentido, a compreensão das especificidades de cada segmento é essencial para o desenvolvimento de estratégias comerciais adequadas.

Além disso, conforme destacam Lovelock e Wirtz (2011), os diferentes tipos de serviços demandam abordagens distintas de gestão, especialmente no que se refere à entrega de valor, à padronização de processos e à experiência do cliente. Essa diferenciação torna-se ainda mais relevante no contexto dos pequenos prestadores de serviços, nos quais a ausência de planejamento estruturado pode intensificar as dificuldades gerenciais.

Corroborando essa perspectiva, Porter (2004) destaca que a definição de estratégias eficazes depende da compreensão das características específicas do setor em que a organização está inserida, incluindo fatores como estrutura de mercado, comportamento da demanda e nível de concorrência.

Dessa forma, a análise dos segmentos de prestação de serviços — como oficinas mecânicas, salões de beleza e estética, clínicas populares, empresas de manutenção e serviços profissionais autônomos — permite identificar não apenas suas particularidades operacionais, mas também os desafios específicos relacionados à gestão comercial e ao planejamento estratégico.

Nesse contexto, a presente seção tem como objetivo apresentar uma caracterização teórica desses segmentos, evidenciando suas especificidades e suas implicações para a gestão comercial, de modo a fundamentar a análise dos impactos decorrentes da ausência de planejamento estratégico nesses empreendimentos.

2.4.1 Oficinas Mecânicas

As oficinas mecânicas configuram-se como prestadores de serviços técnicos especializados, cuja principal característica está na execução de atividades que exigem conhecimento técnico específico e diagnóstico preciso. Nesse segmento, observa-se uma elevada assimetria de informação entre prestador e cliente, uma vez que o consumidor, em geral, não possui domínio técnico para avaliar previamente a qualidade do serviço.

De acordo com Kotler (2018), em serviços com alto grau de complexidade técnica, a confiança torna-se um elemento central na decisão de compra, substituindo a avaliação objetiva do serviço. Nesse contexto, a reputação, a transparência e a credibilidade assumem papel estratégico na gestão comercial.

Além disso, a prestação de serviços mecânicos está frequentemente associada a demandas corretivas e emergenciais, o que reduz a previsibilidade de receitas. Segundo Porter (2004), mercados com demanda imprevisível exigem estratégias voltadas à diferenciação e à fidelização, como forma de garantir recorrência.

Dessa forma, a gestão comercial em oficinas mecânicas deve priorizar a construção de relacionamento de longo prazo, a comunicação clara com o cliente e a busca por fidelização, a fim de reduzir a instabilidade da demanda e aumentar a

previsibilidade do negócio.

2.4.2 Salões de Beleza e Estética

Os salões de beleza e estética caracterizam-se por serviços com elevado nível de interação com o cliente e forte dependência da experiência percebida. Diferentemente das oficinas mecânicas, nesse segmento o cliente possui maior capacidade de avaliar o resultado do serviço, o que torna a qualidade percebida e a satisfação fatores determinantes para a fidelização.

Segundo Kotler e Keller (2013), em serviços de alto contato, a experiência do cliente influencia diretamente a decisão de recompra, sendo essencial para a construção de relacionamentos duradouros. Além disso, Cobra (2015) destaca que a fidelização é um dos principais ativos desse tipo de negócio.

Outro aspecto relevante refere-se à gestão da capacidade produtiva, especialmente no que diz respeito à organização da agenda. Diferentemente de outros serviços, a ociosidade representa perda direta de receita, uma vez que o serviço não pode ser estocado, conforme apontam Slack, Chambers e Johnston (2015) ao abordarem a precibilidade dos serviços.

Nesse contexto, a gestão comercial deve estar orientada à retenção de clientes, à maximização da ocupação da agenda e à criação de experiências positivas, visando garantir recorrência e estabilidade nas receitas.

2.4.3 Clínicas Populares

As clínicas populares apresentam como principal característica a oferta de serviços de saúde com foco em acessibilidade e volume de atendimento. Nesse segmento, a competitividade está frequentemente associada à combinação entre preço, qualidade e rapidez no atendimento.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2015), serviços com alta demanda exigem maior padronização de processos, a fim de garantir eficiência operacional e

consistência na qualidade. Nesse contexto, a gestão comercial deve estar alinhada à capacidade operacional da clínica, evitando sobrecarga e garantindo a satisfação do cliente.

Além disso, Kotler (2018) destaca que, em serviços voltados a públicos sensíveis ao preço, a percepção de valor torna-se um fator crítico, exigindo estratégias que equilibrem custo e qualidade. Diferentemente dos salões de beleza, onde a experiência é central, nas clínicas populares a confiança e a eficiência operacional assumem maior relevância.

Dessa forma, a gestão comercial nesse segmento deve priorizar a organização do fluxo de atendimento, a comunicação clara dos serviços oferecidos e a manutenção de padrões de qualidade, visando conciliar volume e satisfação do cliente.

2.4.4 Empresas de Manutenção

As empresas de manutenção caracterizam-se pela prestação de serviços técnicos voltados à conservação e reparo de equipamentos e estruturas, frequentemente associados a demandas emergenciais. Nesse segmento, a imprevisibilidade da demanda é um dos principais desafios, uma vez que os serviços são acionados, em grande parte, por necessidade imediata.

Segundo Porter (2004), ambientes com demanda instável exigem estratégias voltadas à construção de relacionamentos e à geração de contratos recorrentes, como forma de reduzir a dependência de atendimentos pontuais.

Além disso, a confiabilidade e a agilidade no atendimento são fatores determinantes para a escolha do prestador de serviço. De acordo com Kotler (2018), a capacidade de resposta rápida constitui um diferencial competitivo em serviços emergenciais.

Diferentemente das oficinas mecânicas, onde o foco está na confiança técnica, nas empresas de manutenção a rapidez e a disponibilidade assumem papel central. Nesse

sentido, a gestão comercial deve buscar a formalização de contratos preventivos e recorrentes, aumentando a previsibilidade de receitas e reduzindo a volatilidade do negócio.

2.4.5 Serviços Profissionais Autônomos (MEI ou ME)

Os serviços profissionais autônomos, organizados como microempreendedores individuais (MEI) ou microempresas (ME), apresentam como principal característica a centralização das atividades no próprio profissional. Nesse modelo, o prestador é simultaneamente responsável pela execução do serviço e pela gestão do negócio.

Segundo Dornelas (2018), essa centralização limita a adoção de práticas gerenciais estruturadas, especialmente no que se refere ao planejamento estratégico e à gestão comercial. Além disso, a ausência de divisão de funções pode comprometer a eficiência e a organização das atividades.

Outro aspecto relevante refere-se à forte dependência da imagem e da reputação do profissional. De acordo com Kotler e Keller (2013), em serviços personalizados, a confiança no prestador é um fator determinante para a decisão de compra, o que aumenta a importância do relacionamento com o cliente.

Diferentemente dos demais segmentos, nos quais há alguma estrutura organizacional, os serviços autônomos dependem diretamente da capacidade individual do profissional de gerir suas atividades comerciais. Nesse contexto, a ausência de planejamento e controle pode impactar de forma significativa a estabilidade do negócio.

Dessa forma, a gestão comercial nesse segmento deve estar voltada à organização das atividades, à construção de marca pessoal e à fidelização de clientes, contribuindo para a sustentabilidade do empreendimento.

2.5 Relação entre Planejamento Estratégico e Gestão Comercial

A relação entre planejamento estratégico e gestão comercial constitui um dos principais fatores determinantes para o desempenho organizacional, uma vez que as decisões estratégicas influenciam diretamente a forma como a empresa atua no mercado. O planejamento estratégico estabelece diretrizes, objetivos e posicionamentos, enquanto a gestão comercial é responsável pela execução dessas diretrizes no contexto das relações com os clientes e com o mercado.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico define o rumo da organização, orientando suas ações de longo prazo por meio da análise do ambiente interno e externo. Nesse sentido, a gestão comercial deve estar alinhada a essas diretrizes, garantindo que as atividades de vendas, atendimento e relacionamento com clientes estejam coerentes com os objetivos organizacionais.

Corroborando essa perspectiva, Porter (2004) destaca que a estratégia competitiva de uma organização influencia diretamente sua forma de atuação no mercado, incluindo a definição de público-alvo, posicionamento e proposta de valor. Dessa forma, a gestão comercial atua como instrumento de operacionalização da estratégia, traduzindo diretrizes estratégicas em ações concretas.

Entretanto, a literatura também apresenta diferentes abordagens quanto à relação entre planejamento e execução estratégica. Enquanto autores como Porter enfatizam a necessidade de estratégias deliberadas e formalizadas, Mintzberg (2010) argumenta que a estratégia pode emergir das práticas organizacionais, sendo construída ao longo do tempo a partir das decisões cotidianas. Essa perspectiva sugere que, especialmente em pequenos negócios, a gestão comercial pode influenciar o próprio processo estratégico, e não apenas executá-lo.

No contexto dos prestadores de serviços locais de pequeno porte, essa relação torna-se ainda mais relevante. De acordo com Dornelas (2018), a ausência de planejamento estratégico estruturado leva muitos empreendedores a conduzirem suas atividades comerciais de forma intuitiva, sem alinhamento claro entre objetivos e ações. Essa desconexão tende a resultar em decisões reativas, baixa eficiência comercial e

dificuldade de fidelização de clientes.

Além disso, conforme destaca Kotler (2018), a eficácia das ações comerciais depende da clareza do posicionamento estratégico da organização, sendo fundamental que haja coerência entre o que a empresa propõe e o que efetivamente entrega ao mercado. Nesse sentido, a ausência de planejamento estratégico compromete a consistência das ações comerciais e a construção de valor para o cliente.

Por outro lado, quando há integração entre planejamento estratégico e gestão comercial, observa-se maior capacidade de adaptação ao mercado, melhor aproveitamento de oportunidades e maior eficiência na utilização dos recursos. Segundo Chiavenato (2014), o alinhamento entre estratégia e execução é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais e para a sustentabilidade do negócio.

Dessa forma, evidencia-se que a gestão comercial não pode ser compreendida de forma isolada, sendo intrinsecamente dependente do planejamento estratégico. Ao mesmo tempo, especialmente em pequenos empreendimentos, as práticas comerciais também podem influenciar o direcionamento estratégico, configurando uma relação dinâmica e interdependente entre esses dois elementos.

3. METODOLOGIA

A metodologia constitui a base que orienta o desenvolvimento de uma pesquisa científica, sendo responsável por definir os caminhos adotados para a construção do conhecimento. Segundo Gil (2008), a metodologia descreve os procedimentos utilizados pelo pesquisador para alcançar os objetivos propostos, garantindo rigor, coerência e validade ao estudo.

No presente trabalho, a metodologia foi definida de forma a atender aos objetivos de análise teórica acerca dos impactos da ausência de planejamento estratégico na gestão comercial de prestadores de serviços locais de pequeno porte, sem a realização de

investigação empírica.

3.2 Abordagem da Pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como de abordagem qualitativa, uma vez que busca compreender fenômenos a partir da interpretação de conceitos, teorias e perspectivas presentes na literatura científica. De acordo com Sampieri et al. (2013), a abordagem qualitativa é adequada para estudos que visam compreender relações, significados e interpretações, especialmente em contextos nos quais não há coleta de dados quantitativos.

Nesse sentido, a abordagem qualitativa permite analisar, de forma interpretativa, as relações entre planejamento estratégico e gestão comercial, bem como suas implicações nos pequenos prestadores de serviços.

3.3 Tipo de Pesquisa

Quanto ao tipo, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, enquanto a pesquisa descritiva busca descrever características de determinado fenômeno.

No presente estudo, a dimensão exploratória está associada à análise do tema em contextos específicos, enquanto a dimensão descritiva refere-se à caracterização dos prestadores de serviços e à relação entre planejamento estratégico e gestão comercial.

3.4 Delineamento Metodológico: Ensaio Teórico

O delineamento metodológico adotado neste trabalho é o ensaio teórico, caracterizado pela análise e discussão crítica de conceitos e abordagens presentes na literatura. De acordo com Lazzarini (2011), o ensaio teórico não se baseia em coleta de dados empíricos, mas na reflexão crítica e na articulação de ideias a partir de referenciais teóricos.

Nesse tipo de estudo, o objetivo não é testar hipóteses, mas propor interpretações, análises e relações entre conceitos, contribuindo para o avanço do conhecimento em determinada área. Dessa forma, o presente trabalho busca discutir, à luz da literatura, os impactos da ausência de planejamento estratégico na gestão comercial de pequenos prestadores de serviços.

3.5 Procedimentos Técnicos de Pesquisa

Os procedimentos técnicos adotados neste estudo baseiam-se na pesquisa bibliográfica, realizada a partir da análise de livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relevantes para o tema. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador acessar e analisar conhecimentos já produzidos, servindo como base para a construção teórica do estudo.

Nesse contexto, foram utilizados autores das áreas de planejamento estratégico, gestão comercial, marketing e empreendedorismo, possibilitando a construção de um referencial teórico consistente e alinhado aos objetivos da pesquisa.

3.6 Critérios de Seleção das Fontes

A seleção das fontes bibliográficas seguiu critérios de relevância, atualidade e reconhecimento acadêmico. Foram priorizadas obras clássicas e contemporâneas amplamente utilizadas na área de Administração e Gestão Comercial, bem como artigos científicos publicados em periódicos reconhecidos.

De acordo com Sampieri et al. (2013), a qualidade das fontes utilizadas influencia diretamente a consistência da pesquisa, sendo fundamental a utilização de materiais confiáveis e cientificamente validados.

Além disso, buscou-se selecionar autores que apresentassem diferentes perspectivas teóricas, permitindo a análise de convergências e divergências, conforme proposto no delineamento do estudo.

3.7 Técnica de Análise dos Dados

A técnica de análise adotada foi a análise qualitativa de conteúdo, aplicada às obras e autores selecionados. Segundo Bardin (2011), essa técnica consiste na organização, interpretação e categorização das informações, permitindo a identificação

de padrões, relações e significados.

No presente trabalho, a análise foi conduzida de forma interpretativa, buscando identificar como os diferentes autores abordam os conceitos de planejamento estratégico e gestão comercial, bem como suas relações e implicações para os pequenos prestadores de serviços.

3.8 Limitações Metodológicas

Como todo estudo científico, o presente trabalho apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. A principal limitação refere-se à ausência de pesquisa empírica, uma vez que o estudo foi desenvolvido como ensaio teórico, não contemplando coleta de dados em campo.

De acordo com Gil (2008), estudos baseados exclusivamente em revisão bibliográfica estão sujeitos às limitações das fontes utilizadas, podendo não refletir integralmente a realidade prática dos fenômenos analisados.

Além disso, a análise está condicionada à interpretação dos autores consultados, o que pode influenciar a construção das conclusões. Dessa forma, os resultados apresentados devem ser compreendidos como proposições teóricas, passíveis de validação por meio de pesquisas empíricas futuras.

4. DISCUSSÃO

A presente seção tem como objetivo discutir, à luz do referencial teórico apresentado, os impactos da ausência de planejamento estratégico nos prestadores de serviços locais de pequeno porte, bem como seus reflexos na gestão comercial desses empreendimentos. Considerando que o estudo se caracteriza como um ensaio teórico, as análises aqui desenvolvidas não se baseiam em dados empíricos, mas em proposições fundamentadas na literatura científica.

De acordo com Mintzberg (2010), a estratégia pode emergir das práticas organizacionais, especialmente em contextos de baixa formalização. No entanto, a ausência de direcionamento estratégico tende a limitar a consistência das decisões organizacionais. Nesse sentido, busca-se analisar como essa ausência impacta especificamente os pequenos prestadores de serviços.

4.2 Impactos da Ausência de Planejamento Estratégico nos Prestadores de Serviços Locais

A ausência de planejamento estratégico em prestadores de serviços locais de pequeno porte pode ser compreendida, à luz da literatura, como um fator que compromete a organização das atividades e a definição de direcionamentos claros para o negócio. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o planejamento estratégico é responsável por orientar as ações organizacionais, reduzindo incertezas e promovendo maior coerência nas decisões.

Nesse contexto, a inexistência de planejamento estruturado tende a resultar em decisões reativas, tomadas com base em situações imediatas, sem alinhamento com objetivos de longo prazo. Conforme argumenta Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2015), a ausência de planejamento compromete a capacidade da organização de antecipar cenários e de se posicionar estrategicamente no mercado.

Além disso, autores como Dornelas (2018) destacam que pequenos empreendimentos frequentemente operam com base na experiência do empreendedor, o que pode limitar a formalização de estratégias e dificultar o crescimento do negócio. Essa característica torna os prestadores de serviços locais mais vulneráveis às oscilações do mercado e à concorrência.

Outro impacto relevante refere-se à dificuldade de definição de objetivos e metas organizacionais. De acordo com Chiavenato (2014), a ausência de metas claras impede o direcionamento das ações empresariais, resultando em esforços dispersos e baixa eficiência operacional. Essa condição tende a comprometer a sustentabilidade dos

empreendimentos no longo prazo.

Dessa forma, com base na literatura analisada, pode-se inferir que a ausência de planejamento estratégico está associada à fragilidade na condução dos negócios, à baixa capacidade de adaptação ao ambiente competitivo e à limitação do desenvolvimento organizacional nos prestadores de serviços locais de pequeno porte.

4.3 Reflexos da Falta de Planejamento Estratégico na Gestão Comercial

A gestão comercial, enquanto área responsável pela relação da empresa com o mercado, é diretamente impactada pela ausência de planejamento estratégico. Segundo Kotler (2018), as ações comerciais devem estar alinhadas ao posicionamento estratégico da organização, de modo a garantir coerência na entrega de valor ao cliente.

Na ausência desse alinhamento, observa-se que as práticas comerciais tendem a ser conduzidas de forma desestruturada, sem definição clara de público-alvo, proposta de valor ou estratégias de relacionamento. Conforme argumentam Kotler e Keller (2013), a falta de direcionamento estratégico compromete a eficácia das ações de marketing e vendas, reduzindo a capacidade da empresa de atrair e fidelizar clientes.

Além disso, de acordo com Porter (2004), a vantagem competitiva depende da definição clara de estratégias que diferenciem a empresa no mercado. Nesse sentido, a ausência de planejamento estratégico dificulta a construção de posicionamento competitivo, tornando as ações comerciais genéricas e pouco eficazes.

Outro reflexo importante refere-se à ausência de indicadores de desempenho e ao baixo controle das atividades comerciais. Conforme destacado por Kaplan e Norton (1997), a definição de métricas é fundamental para o acompanhamento dos resultados e para o alinhamento das ações estratégicas. Sem esses instrumentos, a gestão comercial torna-se reativa e baseada em percepções subjetivas.

No contexto dos pequenos prestadores de serviços, essa situação tende a ser

intensificada pela limitação de recursos e pela centralização das decisões. Segundo Dornelas (2018), a ausência de estrutura gerencial contribui para a adoção de práticas comerciais informais, dificultando a organização das atividades e a tomada de decisões estratégicas.

Por outro lado, a literatura indica que a integração entre planejamento estratégico e gestão comercial pode gerar benefícios significativos, como maior eficiência nas ações de vendas, melhor posicionamento de mercado e aumento da fidelização de clientes. Conforme destaca Chiavenato (2014), o alinhamento entre estratégia e execução é essencial para o alcance dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, pode-se afirmar, sob a perspectiva teórica, que a ausência de planejamento estratégico compromete diretamente a gestão comercial dos prestadores de serviços locais de pequeno porte, limitando sua capacidade de competir, crescer e se manter de forma sustentável no mercado.

4.4 Análise dos Impactos por Segmento de Prestação de Serviços

Diante da necessidade de compreender como esses impactos se manifestam de forma específica, torna-se pertinente examinar cada segmento de prestação de serviços de maneira individualizada. Considerando que as características operacionais e o grau de complexidade dos serviços influenciam diretamente a gestão comercial, a literatura indica que os efeitos da ausência de planejamento estratégico não ocorrem de forma homogênea. Nesse sentido, inicia-se a análise pelo segmento de oficinas mecânicas, cujas particularidades evidenciam desafios específicos relacionados à confiança, à previsibilidade da demanda e à relação com o cliente.

4.4.1 Oficinas Mecânicas

No segmento de oficinas mecânicas, a ausência de planejamento estratégico impacta diretamente a construção de confiança e a fidelização dos clientes. Conforme

discutido por Kotler (2018), serviços com alta complexidade técnica apresentam elevada assimetria de informação, o que torna a credibilidade do prestador um fator determinante para a decisão de compra.

Sem planejamento estratégico, observa-se que as ações comerciais tendem a ser conduzidas de forma reativa, sem definição clara de estratégias de relacionamento ou de posicionamento no mercado. De acordo com Porter (2004), a ausência de posicionamento estratégico dificulta a construção de vantagem competitiva, tornando o negócio mais vulnerável à concorrência baseada em preço.

Além disso, a falta de planejamento compromete a previsibilidade da demanda, uma vez que não há estratégias voltadas à fidelização ou à recorrência de serviços. Dessa forma, a gestão comercial torna-se instável, dependente de demandas pontuais e com baixa capacidade de geração de receita contínua.

4.4.2 Salões de Beleza e Estética

Nos salões de beleza e estética, os impactos da ausência de planejamento estratégico manifestam-se principalmente na dificuldade de fidelização e na gestão da capacidade produtiva. Segundo Kotler e Keller (2013), serviços de alto contato com o cliente dependem fortemente da experiência percebida, sendo a satisfação um fator essencial para a recompra.

Sem direcionamento estratégico, as ações comerciais tendem a não priorizar o relacionamento com o cliente, o que compromete a retenção e reduz a recorrência dos serviços. Além disso, a ausência de planejamento dificulta a organização da agenda e o aproveitamento da capacidade produtiva, resultando em períodos de ociosidade.

Conforme apontam Slack, Chambers e Johnston (2015), a perecibilidade dos serviços implica que a capacidade não utilizada representa perda direta de receita. Nesse sentido, a falta de planejamento estratégico impacta não apenas a gestão comercial, mas também a eficiência operacional do negócio.

4.4.3 Clínicas Populares

Nas clínicas populares, a ausência de planejamento estratégico impacta principalmente a organização do fluxo de atendimento e a consistência na prestação dos serviços. De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2015), serviços com alta demanda exigem padronização e controle para garantir eficiência e qualidade.

Sem planejamento, a gestão comercial tende a não estar alinhada à capacidade operacional, o que pode resultar em sobrecarga de atendimentos ou, por outro lado, em subutilização da estrutura disponível. Além disso, conforme destaca Kotler (2018), em serviços sensíveis ao preço, a percepção de valor é fundamental, sendo influenciada pela qualidade e pela organização do atendimento.

A ausência de estratégias claras compromete a comunicação com o cliente, a definição de preços e o posicionamento da clínica, impactando diretamente sua competitividade no mercado.

4.4.4 Empresas de Manutenção

No segmento de empresas de manutenção, os impactos da ausência de planejamento estratégico estão relacionados, principalmente, à imprevisibilidade da demanda e à dificuldade de geração de receitas recorrentes. Conforme argumenta Porter (2004), mercados com alta variabilidade exigem estratégias que reduzam a dependência de demandas pontuais.

Sem planejamento estratégico, a gestão comercial tende a focar apenas em atendimentos emergenciais, sem desenvolver ações voltadas à fidelização ou à formalização de contratos contínuos. Isso resulta em instabilidade financeira e baixa previsibilidade de receitas.

Além disso, a ausência de estratégias comerciais estruturadas compromete a capacidade de diferenciação no mercado, tornando o negócio mais suscetível à concorrência e à disputa por preço.

4.4.5 Serviços Profissionais Autônomos (MEI ou ME)

Nos serviços profissionais autônomos, a ausência de planejamento estratégico impacta diretamente a organização das atividades comerciais e a sustentabilidade do negócio. Segundo Dornelas (2018), a centralização das funções no próprio profissional limita a adoção de práticas gerenciais estruturadas.

Nesse contexto, a gestão comercial tende a ser conduzida de forma informal, sem definição de estratégias de captação, retenção ou posicionamento. Conforme destacam Kotler e Keller (2013), a ausência de direcionamento estratégico compromete a construção de relacionamentos duradouros com os clientes.

Além disso, a forte dependência da imagem pessoal do profissional torna o negócio mais vulnerável, especialmente na ausência de estratégias de consolidação de marca e fidelização. Dessa forma, a falta de planejamento estratégico impacta não apenas a gestão comercial, mas também a estabilidade e o crescimento do empreendimento.

4.5 Diretrizes Teóricas Aplicáveis à Gestão Comercial dos Prestadores de Serviços

Com base na análise teórica desenvolvida ao longo deste estudo, é possível propor diretrizes que possam contribuir para a melhoria da gestão comercial dos prestadores de serviços locais de pequeno porte, especialmente diante dos impactos associados à ausência de planejamento estratégico.

De acordo com Chiavenato (2014), a adoção de práticas gerenciais estruturadas é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, mesmo em contextos de pequena escala. Nesse sentido, a primeira diretriz refere-se à necessidade de formalização, ainda que simplificada, do planejamento estratégico, com definição de objetivos, metas e direcionamentos claros para o negócio.

Além disso, conforme argumenta Porter (2004), a definição de posicionamento estratégico é essencial para a construção de vantagem competitiva. Dessa forma,

recomenda-se que os prestadores de serviços identifiquem seu público-alvo, definam sua proposta de valor e estabeleçam diferenciais competitivos, evitando a atuação genérica no mercado.

Outra diretriz relevante diz respeito à estruturação da gestão comercial. Segundo Kotler (2018), as atividades comerciais devem ser orientadas por estratégias que integrem atração, retenção e fidelização de clientes. Nesse contexto, torna-se fundamental a adoção de práticas como acompanhamento de clientes, organização de processos de venda e desenvolvimento de relacionamento contínuo.

Adicionalmente, destaca-se a importância da utilização de indicadores de desempenho comercial. Conforme Kaplan e Norton (1997), a mensuração de resultados permite o monitoramento das ações e o alinhamento com os objetivos estratégicos. Para pequenos negócios, recomenda-se a utilização de indicadores simplificados, como volume de vendas, taxa de retorno de clientes e faturamento mensal.

Outra diretriz refere-se à profissionalização da gestão, especialmente no que se refere à tomada de decisão. Segundo Dornelas (2018), a transição de uma gestão intuitiva para uma gestão estruturada é um fator determinante para o crescimento dos pequenos empreendimentos.

Por fim, destaca-se a necessidade de integração entre planejamento estratégico e gestão comercial. Conforme discutido ao longo do estudo, a ausência dessa integração compromete a eficácia das ações comerciais. Dessa forma, recomenda-se que as decisões comerciais estejam alinhadas às diretrizes estratégicas do negócio, promovendo maior coerência e eficiência nas ações.

4.6 Discussão dos Resultados à Luz da Literatura

A discussão dos resultados à luz da literatura permite consolidar as proposições teóricas apresentadas neste estudo, evidenciando a relação entre os conceitos abordados e os impactos analisados. Considerando que o presente trabalho se caracteriza como um ensaio teórico, os “resultados” devem ser compreendidos como interpretações

fundamentadas nos referenciais teóricos adotados.

Conforme discutido, a ausência de planejamento estratégico nos prestadores de serviços locais de pequeno porte está associada à adoção de práticas gerenciais informais, à tomada de decisão reativa e à dificuldade de definição de objetivos organizacionais. Essa análise encontra respaldo em Oliveira (2015), que destaca o planejamento como elemento central para a organização das ações empresariais.

Além disso, a literatura evidencia que a gestão comercial depende diretamente do direcionamento estratégico da organização. Nesse sentido, as contribuições de Kotler (2018) reforçam que a eficácia das ações comerciais está condicionada à clareza do posicionamento e à definição de estratégias orientadas ao mercado.

A análise também dialoga com a perspectiva de Porter (2004), ao evidenciar que a ausência de estratégia compromete a capacidade de diferenciação e a construção de vantagem competitiva. Nos pequenos prestadores de serviços, essa limitação se manifesta na atuação genérica e na competição baseada predominantemente em preço.

Por outro lado, a abordagem de Mintzberg (2010) permite compreender que, mesmo na ausência de planejamento formal, estratégias podem emergir das práticas organizacionais. No entanto, conforme discutido ao longo do trabalho, essa emergência não substitui a necessidade de direcionamento estruturado, especialmente em contextos de alta competitividade.

Adicionalmente, as contribuições de Dornelas (2018) reforçam que pequenos empreendedores tendem a operar com base na experiência prática, o que pode limitar a adoção de ferramentas gerenciais e comprometer a sustentabilidade do negócio.

Dessa forma, a articulação entre os diferentes autores permite compreender que os impactos analisados não são fenômenos isolados, mas sim decorrentes da ausência de práticas estruturadas de gestão. Ao mesmo tempo, evidencia-se que a adoção de diretrizes teóricas, mesmo de forma simplificada, pode contribuir para a melhoria da

gestão comercial e para o fortalecimento dos prestadores de serviços locais de pequeno porte.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar, à luz da literatura, os impactos da ausência de planejamento estratégico na gestão comercial de prestadores de serviços locais de pequeno porte. Para tanto, adotou-se como delineamento metodológico o ensaio teórico, permitindo a construção de uma análise fundamentada em diferentes abordagens conceituais das áreas de planejamento estratégico, gestão comercial, marketing e empreendedorismo.

A partir do referencial teórico desenvolvido, foi possível compreender que o planejamento estratégico desempenha papel central na orientação das ações organizacionais, contribuindo para a definição de objetivos, metas e diretrizes que direcionam o funcionamento das empresas. Conforme destacado por Chiavenato (2014) e Oliveira (2015), a ausência desse planejamento tende a gerar desorganização, decisões reativas e dificuldade de adaptação ao ambiente competitivo.

No contexto dos prestadores de serviços locais de pequeno porte, observou-se, com base na literatura, que tais empreendimentos apresentam características específicas, como estrutura organizacional simplificada, centralização das decisões e limitação de recursos, conforme discutido por Dornelas (2018). Essas características, associadas à ausência de planejamento estratégico, contribuem para a ocorrência de fragilidades gerenciais e para a condução das atividades de forma intuitiva.

Além disso, a análise evidenciou que a gestão comercial é diretamente impactada pela falta de direcionamento estratégico. Conforme apontam Kotler (2018) e Keller (2013), às ações comerciais dependem da definição clara de posicionamento, público-alvo e proposta de valor. Nesse sentido, a ausência de planejamento estratégico compromete a eficácia das práticas comerciais, dificultando a atração, a retenção e a fidelização de clientes.

A discussão por segmentos de prestação de serviços permitiu aprofundar a compreensão dos impactos, evidenciando que, embora a ausência de planejamento estratégico seja um fator comum, seus efeitos se manifestam de formas distintas conforme as características de cada atividade. Em serviços técnicos, como oficinas mecânicas, os impactos estão associados à dificuldade de construção de confiança e fidelização. Já em serviços de alto contato, como salões de beleza, observa-se maior influência na experiência do cliente e na recorrência. Em segmentos como clínicas populares e empresas de manutenção, destacam-se os efeitos sobre a organização da demanda e a previsibilidade de receitas. Nos serviços autônomos, a centralização das atividades intensifica a dependência da gestão individual, ampliando os riscos associados à ausência de planejamento.

A partir dessa análise, foi possível propor diretrizes teóricas aplicáveis à gestão comercial desses empreendimentos, destacando a importância da formalização, ainda que simplificada, do planejamento estratégico, da definição de posicionamento competitivo, da estruturação das atividades comerciais e da utilização de indicadores de desempenho. Tais diretrizes, fundamentadas em autores como Porter (2004) e Kaplan e Norton (1997), evidenciam que a adoção de práticas gerenciais estruturadas pode contribuir significativamente para a melhoria do desempenho organizacional.

No que se refere às limitações do estudo, destaca-se que, por se tratar de um ensaio teórico, a análise foi baseada exclusivamente na literatura, não contemplando a coleta de dados empíricos. Dessa forma, as conclusões apresentadas devem ser compreendidas como proposições teóricas, sujeitas à validação por meio de estudos futuros de natureza aplicada ou empírica.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de campo que investiguem, na prática, como a ausência de planejamento estratégico impacta a gestão comercial em diferentes segmentos de serviços, bem como a aplicação das diretrizes propostas neste trabalho. Tais investigações poderão contribuir para aprofundar a compreensão do tema e validar empiricamente as proposições apresentadas.

Dessa forma, conclui-se que a integração entre planejamento estratégico e gestão

comercial constitui um elemento fundamental para a sustentabilidade e o desenvolvimento dos prestadores de serviços locais de pequeno porte, reforçando a importância da adoção de práticas gerenciais estruturadas, mesmo em contextos organizacionais de menor complexidade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 5. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COBRA, Marcos. Administração de marketing no Brasil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

KOTLER, Philip. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LAZZARINI, Sérgio G. Estudos de estratégia: conceitos, métodos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE. Relatório sobre micro e pequenas empresas no Brasil. Brasília: SEBRAE, 2021.

SEBRAE. Panorama dos pequenos negócios. Brasília: SEBRAE, 2022.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.