RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 06/08/2026 | aceito: 09/08/2026 | publicação: 12/08/2026

Estratégias de Go-to-Market e expansão regional: a criação de novos segmentos de atendimento para empresas de médio porte

Go-to-Market strategies and regional expansion: creating new service segments for mid-sized companies

Estrategias de Go-to-Market y expansión regional: creación de nuevos segmentos de atención para empresas medianas

JONATAN MOREIRA
E-mail: jonatan.more@gmail.com
Bacharelado em Administração de Empresas e Gestão
FCJ – Joinville, Joinville – Santa Catarina, Brasil
e
MBA Executivo em Finanças e Controladoria
INPG Business School, Joinville – Santa Catarina, Brasil

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar, sob uma perspectiva técnica e científica, as estratégias de Go-to-Market (GTM) aplicadas a processos de expansão regional, com ênfase na criação de novos segmentos de atendimento voltados a empresas de médio porte (mid-market). Parte-se da constatação de que o segmento mid-market ocupa uma posição intermediária pouco explorada pela literatura de marketing estratégico, situada entre os modelos de atendimento massificado destinados a pequenas empresas e os modelos de contas-chave (key account management) voltados a grandes corporações. A pesquisa, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, fundamenta-se em revisão bibliográfica sistemática de autores de referência em estratégia competitiva, marketing e inovação, articulada a um modelo conceitual próprio de estruturação de segmentos de atendimento. Discutem-se os principais frameworks de segmentação, os modelos de maturidade de expansão regional, os arquétipos de cobertura comercial (direto, indireto, híbrido e baseado em parceiros) e os fatores críticos de sucesso na criação de estruturas de atendimento dedicadas ao médio porte. Como contribuição central, propõe-se um modelo de roadmap de implementação em cinco fases, articulado a indicadores de desempenho e a mecanismos de governança, aplicável a organizações que buscam expandir sua atuação geográfica e criar propostas de valor diferenciadas para clientes de médio porte. Os resultados indicam que a criação de segmentos de atendimento específicos para o mid-market, quando ancorada em critérios firmográficos, comportamentais e de potencial de receita, tende a produzir ganhos de eficiência comercial, redução do custo de aquisição de clientes e maior previsibilidade de receita recorrente, desde que acompanhada de investimentos em capacitação de equipes, tecnologia de suporte à decisão e governança de canais.

Palavras-chave: Go-to-Market. Expansão Regional. Segmentação de Mercado. Médias Empresas. Estratégia Comercial.

Abstract: This article aims to analyze, from a technical and scientific perspective, Go-to-Market (GTM) strategies applied to regional expansion processes, with emphasis on the creation of new service segments aimed at mid-sized companies (mid-market). The study starts from the observation that the mid-market segment occupies an intermediate position that is underexplored by strategic marketing literature, positioned between mass-market coverage models designed for small businesses and key account management models designed for large corporations. This qualitative, exploratory and descriptive research is grounded in a systematic literature review of reference authors in competitive strategy, marketing and innovation, articulated with an original conceptual model for structuring service segments. The article discusses the main segmentation frameworks, regional expansion maturity models, commercial

coverage archetypes (direct, indirect, hybrid and partner-based) and the critical success factors for creating dedicated service structures for mid-sized companies. As a central contribution, a five-phase implementation roadmap is proposed, linked to performance indicators and governance mechanisms, applicable to organizations seeking to expand their geographic footprint and build differentiated value propositions for mid-market clients. The results indicate that creating specific service segments for the mid-market, when anchored in firmographic, behavioral and revenue-potential criteria, tends to produce commercial efficiency gains, reduced customer acquisition costs and greater predictability of recurring revenue, provided it is accompanied by investment in team training, decision-support technology and channel governance.

Keywords: Go-to-Market. Regional Expansion. Market Segmentation. Mid-sized Companies. Commercial Strategy.

Resumen: Este artículo tiene como objetivo analizar, desde una perspectiva técnica y científica, las estrategias de Go-to-Market (GTM) aplicadas a procesos de expansión regional, con énfasis en la creación de nuevos segmentos de atención dirigidos a empresas medianas (mid-market). El estudio parte de la constatación de que el segmento mid-market ocupa una posición intermedia poco explorada por la literatura de marketing estratégico, situada entre los modelos de atención masiva destinados a pequeñas empresas y los modelos de gestión de cuentas clave dirigidos a grandes corporaciones. Esta investigación cualitativa, exploratoria y descriptiva se fundamenta en una revisión bibliográfica sistemática de autores de referencia en estrategia competitiva, marketing e innovación, articulada con un modelo conceptual propio para estructurar segmentos de atención. Se analizan los principales marcos de segmentación, los modelos de madurez de la expansión regional, los arquetipos de cobertura comercial (directo, indirecto, híbrido y basado en socios) y los factores críticos de éxito para crear estructuras de atención dedicadas a empresas medianas. Como contribución central, se propone una hoja de ruta de implementación en cinco fases, vinculada a indicadores de desempeño y mecanismos de gobernanza, aplicable a organizaciones que buscan ampliar su presencia geográfica y desarrollar propuestas de valor diferenciadas para clientes del mid-market. Los resultados indican que la creación de segmentos de atención específicos para el mid-market, cuando se basa en criterios firmográficos, conductuales y de potencial de ingresos, tiende a generar mejoras de eficiencia comercial, reducción del costo de adquisición de clientes y mayor previsibilidad de ingresos recurrentes, siempre que vaya acompañada de inversiones en capacitación de equipos, tecnología de apoyo a la toma de decisiones y gobernanza de canales.

Palabras clave: Go-to-Market. Expansión regional. Segmentación de mercados. Empresas medianas. Estrategia comercial.

Sumário

1 Introdução

2 Referencial teórico

2.1 Go-to-Market: fundamentos conceituais

2.2 Segmentação de mercado e a definição de médio porte

2.3 Expansão regional: modelos e estratégias

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 06/08/2026 | aceito: 09/08/2026 | publicação: 12/08/2026

2.4 O mid-market na literatura de estratégia comercial
3 Metodologia
4 Desenvolvimento e análise
4.1 Diagnóstico do mid-market em contexto de expansão regional
4.2 Arquétipos de cobertura comercial
4.3 Modelo de estruturação de segmentos de atendimento
4.4 Indicadores de desempenho
4.5 Roadmap de implementação em cinco fases
4.6 Estudo de caso ilustrativo
5 Discussão
6 Considerações finais
Referências

1 Introdução

O crescimento de uma organização para além de seus mercados originais constitui um dos movimentos estratégicos mais estudados na literatura de administração, marketing e estratégia competitiva. Historicamente, os modelos de expansão empresarial concentraram-se em dois extremos do espectro de clientes: de um lado, estratégias de atendimento massificado, transacional e de baixo custo, direcionadas a pequenas empresas e consumidores finais; de outro, estratégias de atendimento consultivo e altamente customizado, direcionadas a grandes corporações, frequentemente estruturadas sob a lógica de key account management (KAM). Entre esses dois extremos, encontra-se um conjunto de empresas - usualmente classificadas como de médio porte, ou mid-market - cujas necessidades comerciais, complexidade operacional e potencial de receita não se ajustam adequadamente a nenhum dos dois modelos tradicionais.

O segmento de médio porte apresenta características híbridas: possui processos decisórios mais formalizados que os de pequenas empresas, mas menos burocratizados que os de grandes corporações; demanda soluções customizadas, mas com ciclos de venda mais curtos que os de contas-chave; e, frequentemente, está em trajetória de crescimento acelerado, o que torna sua atratividade comercial elevada, ainda que acompanhada de maior volatilidade e risco de crédito. Apesar dessa relevância, grande parte da literatura de Go-to-Market (GTM) trata o mid-market como uma categoria residual, subordinada aos modelos desenhados para pequenas ou grandes empresas, o que resulta, na prática empresarial, em estruturas de atendimento

inadequadas, alocação ineficiente de recursos comerciais e perda de oportunidades de receita. Este artigo parte da premissa de que a expansão regional - entendida como o processo de ampliação da presença comercial de uma organização para novas praças geográficas, sejam elas regiões de um mesmo país ou novos países - constitui um momento estratégico privilegiado para a criação de segmentos de atendimento dedicados ao médio porte. Isso ocorre porque a entrada em novos mercados geográficos exige, por definição, a reconfiguração de modelos de cobertura comercial, a redefinição de perfis de cliente-alvo (ideal customer profile) e a estruturação de canais de distribuição e atendimento, condições que favorecem a introdução de segmentações mais sofisticadas do que as praticadas em mercados maduros.

O objetivo geral deste trabalho é analisar, de forma técnica e científica, as estratégias de Go-to-Market aplicáveis a processos de expansão regional voltados à criação de novos segmentos de atendimento para empresas de médio porte. De maneira mais específica, busca-se: (i) sistematizar os principais frameworks teóricos de segmentação de mercado e estratégia de GTM aplicáveis ao contexto do mid-market; (ii) identificar os arquétipos de cobertura comercial e seus critérios de aplicabilidade; (iii) propor um modelo de roadmap de implementação para a criação de segmentos de atendimento dedicados, associado a indicadores de desempenho; e (iv) discutir os fatores críticos de sucesso e os riscos associados a esse tipo de iniciativa estratégica. A relevância do tema justifica-se em pelo menos três dimensões. Do ponto de vista acadêmico, o artigo contribui para preencher uma lacuna na literatura de marketing estratégico, que tende a tratar a segmentação por porte de empresa de maneira genérica, sem aprofundar as especificidades do médio porte em contextos de expansão geográfica. Do ponto de vista gerencial, o trabalho oferece um modelo conceitual aplicável por organizações que planejam ou executam processos de expansão regional, auxiliando na tomada de decisão sobre desenho organizacional, alocação de recursos comerciais e priorização de investimentos. Do ponto de vista econômico, o fortalecimento de estratégias de atendimento adequadas ao médio porte tende a favorecer a competitividade desse segmento empresarial, reconhecidamente relevante para a geração de emprego, renda e inovação em diferentes economias.

O artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos fundamentais de Go-to-Market, segmentação de mercado, o posicionamento do mid-market na literatura e os modelos de expansão regional. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção desenvolve a análise técnica propriamente dita, incluindo o diagnóstico do middle market, os arquétipos de cobertura comercial, o modelo de estruturação de segmentos de

atendimento e o roadmap de implementação proposto, ilustrado por um estudo de caso hipotético de caráter didático. A quinta seção discute os resultados à luz da literatura revisada. Por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 Referencial teórico

2.1 Go-to-Market: fundamentos conceituais

O conceito de Go-to-Market (GTM) refere-se ao conjunto articulado de decisões estratégicas e operacionais que uma organização adota para levar uma proposta de valor - produto, serviço ou solução - até seus clientes-alvo, de forma a gerar demanda, converter oportunidades comerciais e sustentar relacionamentos rentáveis ao longo do tempo. Embora o termo tenha se popularizado sobretudo no contexto de empresas de tecnologia e software como serviço (SaaS), sua origem conceitual remonta a formulações clássicas do marketing estratégico, particularmente aos conceitos de segmentação, definição de mercado-alvo (targeting) e posicionamento (positioning), consolidados por Kotler e Keller em sua abordagem do processo de marketing estratégico (STP - Segmentation, Targeting, Positioning).

Uma estratégia de GTM abrangente articula, tipicamente, cinco dimensões inter-relacionadas: (i) definição do mercado-alvo e do perfil de cliente ideal; (ii) proposta de valor e posicionamento competitivo; (iii) modelo de precificação e monetização; (iv) modelo de cobertura comercial e canais de distribuição; e (v) estrutura organizacional e processos de suporte à venda e ao pós-venda. A literatura de estratégia competitiva de Porter oferece fundamentos relevantes para a compreensão da terceira e da quarta dimensões, na medida em que a escolha de um modelo de cobertura comercial está intrinsecamente relacionada às estratégias genéricas de liderança em custo, diferenciação ou foco, cada uma delas implicando arranjos distintos de canais, estrutura de custos e proposta de valor.

Adicionalmente, a teoria da difusão de inovações, desenvolvida por Rogers e posteriormente adaptada ao contexto de marketing tecnológico por Moore em sua discussão sobre a travessia do abismo entre adotantes iniciais e maioria inicial, oferece um segundo pilar conceitual relevante para as estratégias de GTM, sobretudo quando aplicadas à introdução de novas soluções em mercados ou segmentos ainda não consolidados - como costuma ocorrer na

expansão regional voltada ao mid-market, em que a solução pode ser madura no mercado de origem, mas ainda pouco conhecida no novo mercado-alvo.

Do ponto de vista organizacional, a literatura de marketing de relacionamento e de gestão de contas-chave, associada a autores como Treacy e Wiersema, contribui para a compreensão de como diferentes disciplinas de valor - excelência operacional, liderança em produto ou intimidade com o cliente - orientam escolhas distintas de modelo de atendimento. Empresas que competem por intimidade com o cliente tendem a adotar modelos de cobertura mais consultivos e de maior intensidade de relacionamento, ao passo que empresas orientadas à excelência operacional tendem a privilegiar modelos de atendimento mais padronizados e escaláveis. Essa distinção é particularmente relevante para o desenho de segmentos de atendimento voltados ao médio porte, cujo equilíbrio entre padronização e customização constitui, como se discutirá adiante, um dos principais desafios estratégicos.

2.2 Segmentação de mercado e a definição de médio porte

A segmentação de mercado constitui processo analítico pelo qual uma organização divide um mercado heterogêneo em subconjuntos de clientes relativamente homogêneos entre si, com o propósito de direcionar de forma mais eficiente seus esforços de marketing e vendas. No campo do marketing business-to-business (B2B), a segmentação tradicionalmente combina critérios firmográficos - porte, setor de atuação, localização geográfica, estrutura societária - com critérios comportamentais e de necessidade, tais como maturidade digital, complexidade do processo decisório, sensibilidade a preço e propensão à adoção de novas tecnologias. A classificação de empresas por porte, embora amplamente utilizada, carece de padronização internacional. Diferentes órgãos governamentais, instituições financeiras e organismos multilaterais adotam critérios distintos - faturamento anual, número de empregados, ativos totais - para definir os limites entre micro, pequena, média e grande empresa. Para os fins deste artigo, adota-se uma definição funcional de médio porte (mid-market), compreendida como o conjunto de organizações que já superaram os desafios típicos de sobrevivência inicial e possuem processos administrativos minimamente estruturados, mas que ainda não atingiram a escala, a complexidade organizacional e o poder de barganha característicos de grandes corporações. Essa definição funcional privilegia critérios comportamentais e estruturais em detrimento de limiares numéricos rígidos, por reconhecer que tais limiares variam substancialmente entre setores econômicos e contextos regionais.

Um segundo eixo relevante da literatura de segmentação refere-se à distinção entre segmentação a priori e segmentação a posteriori. A segmentação a priori define os segmentos com base em variáveis previamente estabelecidas - como porte ou setor - , ao passo que a segmentação a posteriori identifica agrupamentos de clientes a partir da análise de dados comportamentais e transacionais, frequentemente com o suporte de técnicas estatísticas de agrupamento (clustering). No contexto da criação de novos segmentos de atendimento para o médio porte, argumenta-se, neste artigo, pela combinação de ambas as abordagens: a segmentação a priori fornece critérios operacionais para a alocação inicial de recursos comerciais, ao passo que a segmentação a posteriori permite o refinamento contínuo dos critérios de elegibilidade e priorização à medida que a organização acumula dados sobre o comportamento de seus clientes de médio porte no novo mercado geográfico.

Por fim, cabe destacar o conceito de perfil de cliente ideal (Ideal Customer Profile - ICP), amplamente utilizado na literatura e na prática de GTM contemporânea, que descreve o conjunto de características que definem os clientes com maior probabilidade de obter valor da proposta da organização e, reciprocamente, de gerar valor sustentável para ela. A definição de um ICP específico para o segmento de médio porte em um novo mercado regional constitui etapa metodológica central do modelo proposto neste artigo, na medida em que orienta tanto os critérios de qualificação de leads quanto o desenho da proposta de valor e da estrutura de atendimento.

2.3 Expansão regional: modelos e estratégias

A expansão regional pode ser compreendida como um caso particular de estratégia de crescimento empresarial, situando-se, na matriz clássica de Ansoff, entre as estratégias de desenvolvimento de mercado - quando a organização leva produtos ou serviços existentes a novos mercados geográficos ou segmentos de clientes - e, em situações de maior complexidade, as estratégias de diversificação, quando a expansão geográfica é acompanhada de adaptações substanciais na proposta de valor. A literatura de internacionalização de empresas, representada por modelos como o de Uppsala, descreve a expansão para novos mercados como processo gradual, caracterizado por incrementos sucessivos de comprometimento de recursos à medida que a organização acumula conhecimento experiencial sobre o novo mercado.

Embora o modelo de Uppsala tenha sido originalmente formulado para explicar processos de internacionalização entre países, seus princípios são aplicáveis, com as devidas adaptações, a processos de expansão regional dentro de um mesmo país, especialmente em

economias de grande extensão territorial e heterogeneidade socioeconômica regional, nas quais diferenças de cultura de negócios, infraestrutura, regulação local e maturidade de mercado entre regiões podem ser tão significativas quanto as diferenças observadas em processos de internacionalização propriamente ditos.

Um segundo corpo teórico relevante para a compreensão da expansão regional é o das capacidades dinâmicas, desenvolvido por Teece e colaboradores, que enfatiza a capacidade organizacional de perceber oportunidades (sensing), apreender essas oportunidades por meio da reconfiguração de recursos (seizing) e transformar continuamente a organização (transforming) como fatores determinantes do sucesso em ambientes de mudança. Aplicado ao contexto da expansão regional, esse referencial sugere que o sucesso não depende apenas da qualidade do planejamento inicial, mas da capacidade da organização de ajustar continuamente seu modelo de atendimento à medida que novas informações sobre o mercado-alvo são obtidas. Do ponto de vista operacional, a literatura de estratégia de canais identifica três arquétipos principais de cobertura comercial aplicáveis a processos de expansão: (i) o modelo direto, no qual a organização emprega força de vendas própria no novo mercado; (ii) o modelo indireto, no qual a expansão ocorre por meio de parceiros de canal, distribuidores ou revendedores locais; e (iii) o modelo híbrido, que combina elementos dos dois anteriores, frequentemente segmentando a base de clientes por critérios de porte, complexidade ou potencial de receita para determinar qual arquétipo de cobertura será aplicado a cada segmento. A escolha entre esses arquétipos envolve typical trade-offs entre controle, velocidade de expansão, investimento inicial requerido e conhecimento local, sendo particularmente relevante para o desenho de segmentos de atendimento voltados ao médio porte, cujo volume de contas tende a ser elevado o suficiente para justificar modelos mais escaláveis do que os empregados no atendimento a grandes contas, mas cuja complexidade de necessidades tende a exceder a de modelos puramente transacionais.

2.4 O mid-market na literatura de estratégia comercial

A literatura especializada em estratégia comercial para o mid-market, embora menos consolidada que a literatura voltada a pequenas empresas ou a grandes corporações, tem apontado consistentemente para um conjunto de características distintivas desse segmento que justificam tratamento estratégico específico. Em primeiro lugar, empresas de médio porte tendem a apresentar maior heterogeneidade interna do que sugerem os critérios firmográficos tradicionais: duas empresas com faturamento anual semelhante podem apresentar níveis

radicalmente distintos de maturidade digital, sofisticação de processos de compra e disposição para adoção de novas soluções, o que exige modelos de segmentação que combinem critérios de porte com critérios comportamentais.

Em segundo lugar, o processo decisório de compra em empresas de médio porte costuma envolver um número intermediário de decisores - tipicamente entre três e sete indivíduos, segundo estudos de comportamento de compra B2B - , o que demanda abordagens comerciais capazes de endereçar múltiplos stakeholders sem incorrer nos custos e na duração dos ciclos de venda típicos de grandes contas corporativas, que podem envolver dezenas de decisores e processos formais de aquisição.

Em terceiro lugar, empresas de médio porte frequentemente encontram-se em trajetórias de crescimento que alteram suas necessidades de forma relativamente rápida, o que impõe aos fornecedores o desafio de desenhar propostas de valor e modelos comerciais capazes de acompanhar essa evolução, sob pena de subatendimento - quando a solução oferecida é insuficiente para as necessidades crescentes do cliente - ou de sobredimensionamento - quando a complexidade e o custo da solução excedem a capacidade de absorção do cliente. Esse fenômeno é discutido na literatura de inovação sob a perspectiva da "trap de valor", situação em que fornecedores otimizados para atender grandes contas tendem a oferecer soluções excessivamente complexas e caras para o médio porte, ao passo que fornecedores otimizados para pequenas empresas tendem a oferecer soluções insuficientemente robustas. Por fim, a literatura de gestão de canais e de eficiência comercial destaca que o custo de aquisição de clientes (CAC) e o valor do tempo de vida do cliente (customer lifetime value - CLV) no segmento de médio porte apresentam relação frequentemente mais favorável do que a observada tanto em pequenas empresas - cujo CLV tende a ser baixo e a taxa de rotatividade (churn) elevada - quanto em grandes contas - cujo CAC tende a ser elevado em razão de ciclos de venda longos e complexos. Essa relação mais favorável entre CAC e CLV constitui um dos principais argumentos econômicos para a criação de segmentos de atendimento dedicados ao médio porte, especialmente em contextos de expansão regional, nos quais a organização ainda está construindo sua base inicial de clientes e sua reputação no novo mercado.

3 Metodologia

Este artigo adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, orientada à sistematização teórica e à proposição de um modelo conceitual aplicável à prática de gestão. A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela própria natureza do problema de

pesquisa, que envolve a articulação de construtos teóricos - Go-to-Market, segmentação de mercado, expansão regional - cuja compreensão aprofundada requer análise interpretativa e integrativa, em detrimento de mensuração estatística de relações causais, que demandaria acesso a dados primários de organizações em processo de expansão regional, não disponíveis no escopo deste trabalho.

O procedimento metodológico central adotado foi a revisão bibliográfica sistemática e integrativa, com levantamento de literatura em três eixos temáticos principais: (i) estratégia competitiva e marketing estratégico, incluindo autores clássicos e contemporâneos das áreas de segmentação, posicionamento e proposta de valor; (ii) estratégia de expansão e internacionalização de empresas, incluindo modelos de crescimento organizacional e de capacidades dinâmicas; e (iii) literatura aplicada de Go-to-Market e gestão comercial B2B, incluindo formulações sobre perfil de cliente ideal, arquétipos de cobertura comercial e eficiência de vendas. A revisão privilegiou obras de referência amplamente citadas na literatura de administração e marketing estratégico, complementadas por formulações consolidadas da prática de gestão comercial contemporânea.

A partir da revisão bibliográfica, procedeu-se à análise integrativa dos construtos identificados, com o objetivo de construir um modelo conceitual original - apresentado na quarta seção deste artigo - capaz de orientar a criação de segmentos de atendimento dedicados ao médio porte em contextos de expansão regional. O desenvolvimento do modelo seguiu lógica dedutivo-construtiva, partindo dos princípios teóricos gerais identificados na revisão de literatura para a formulação de um roadmap de implementação aplicável, estruturado em fases sequenciais e articulado a indicadores de desempenho.

Para fins de ilustração e de validação lógica do modelo proposto, desenvolveu-se um estudo de caso de caráter hipotético e didático, construído a partir da síntese de padrões recorrentes observados na literatura consultada e em relatos consolidados de práticas de mercado, sem correspondência direta a nenhuma organização específica. O caso hipotético tem função exclusivamente ilustrativa, não configurando pesquisa empírica, e seus dados quantitativos - quando apresentados - possuem caráter meramente exemplificativo, destinado a facilitar a compreensão da aplicação prática do modelo conceitual proposto.

Reconhece-se, como limitação metodológica central, a ausência de validação empírica do modelo proposto por meio de estudos de caso reais, pesquisa de campo ou métodos quantitativos, o que é apontado, na sexta seção deste artigo, como agenda relevante para pesquisas futuras. Ainda assim, entende-se que a sistematização teórica realizada e a proposição de um modelo conceitual integrativo constituem contribuição científica relevante, na medida

em que organizam, de forma coerente e aplicável, um conjunto de construtos até então tratados de maneira fragmentada pela literatura.

4 Desenvolvimento e análise

4.1 Diagnóstico do mid-market em contexto de expansão regional

A construção de estratégias de Go-to-Market eficazes para o médio porte, em contextos de expansão regional, pressupõe um diagnóstico inicial que caracterize adequadamente o segmento no mercado-alvo específico, uma vez que - como discutido na revisão de literatura - as características do mid-market podem variar substancialmente entre regiões, setores e estágios de desenvolvimento econômico. Propõe-se, para esse diagnóstico, a análise articulada de quatro dimensões: dimensão firmográfica, dimensão comportamental, dimensão competitiva e dimensão regulatório-institucional.

A dimensão firmográfica compreende o levantamento de dados estruturais sobre a população de empresas de médio porte no mercado-alvo, incluindo distribuição setorial, distribuição geográfica dentro da região, faixas de faturamento e de número de empregados, e estrutura societária predominante - empresas familiares, empresas com participação de fundos de investimento, empresas de capital aberto de menor porte, entre outras. Esse levantamento permite dimensionar o tamanho do mercado endereçável (Total Addressable Market - TAM) específico para o segmento de médio porte na nova região, bem como identificar concentrações setoriais ou geográficas que possam orientar a priorização inicial de esforços comerciais. A dimensão comportamental refere-se ao levantamento de padrões de maturidade digital, processos de compra, canais de informação preferenciais e propensão à adoção de novas soluções entre as empresas de médio porte do mercado-alvo. Diferentemente da dimensão firmográfica, de natureza predominantemente estrutural, a dimensão comportamental exige, idealmente, contato direto com potenciais clientes - por meio de entrevistas exploratórias, pesquisas de mercado ou análise de dados secundários de comportamento digital - , de modo a evitar a transposição acrítica de padrões comportamentais observados no mercado de origem da organização para o novo mercado geográfico, prática que constitui um dos erros mais recorrentes em processos de expansão regional malsucedidos.

A dimensão competitiva compreende o mapeamento dos concorrentes já estabelecidos no atendimento ao médio porte na região-alvo, incluindo concorrentes diretos - que oferecem

propostas de valor semelhantes - e concorrentes indiretos, como soluções internas desenvolvidas pelas próprias empresas-alvo ou processos manuais ainda não digitalizados que cumprem função equivalente à da solução ofertada. A análise competitiva deve considerar não apenas a intensidade da concorrência, mas também os modelos de cobertura comercial predominantemente utilizados pelos concorrentes estabelecidos, uma vez que tais modelos frequentemente refletem adaptações já realizadas às particularidades locais do mid-market. Por fim, a dimensão regulatório-institucional compreende o levantamento de particularidades legais, tributárias e regulatórias que possam afetar tanto a operação das empresas de médio porte na região-alvo quanto o próprio modelo de atendimento a ser adotado pela organização em expansão - por exemplo, exigências de presença jurídica local, regulamentações setoriais específicas ou particularidades de contratação pública, quando aplicável. Essa dimensão é particularmente relevante em processos de expansão internacional, mas não deve ser desconsiderada em processos de expansão regional dentro de um mesmo país, especialmente em contextos federativos nos quais diferentes unidades subnacionais possam apresentar regimes tributários ou regulatórios distintos.

4.2 Arquétipos de cobertura comercial

Com base no diagnóstico do mid-market no mercado-alvo, a organização deve selecionar o arquétipo de cobertura comercial mais adequado à criação do novo segmento de atendimento. Este artigo propõe a sistematização de quatro arquétipos principais, cada um associado a diferentes níveis de investimento, controle, velocidade de expansão e adequação a distintos contextos competitivos.

O primeiro arquétipo, denominado cobertura direta dedicada, envolve a criação de estrutura comercial própria - vendedores, especialistas técnicos e profissionais de sucesso do cliente - especificamente dedicada ao atendimento do médio porte na nova região. Esse arquétipo oferece o maior grau de controle sobre a experiência do cliente e sobre a qualidade da execução comercial, sendo particularmente adequado quando a proposta de valor exige elevado grau de customização ou consultoria especializada, quando o mercado-alvo apresenta potencial de receita suficiente para justificar o investimento inicial em estrutura própria, e quando a organização já dispõe de processos de recrutamento, treinamento e gestão comercial suficientemente maduros para serem replicados na nova região. Seu principal risco reside no tempo e no investimento necessários para atingir produtividade comercial adequada,

especialmente quando a organização não possui conhecimento prévio consolidado sobre o mercado-alvo.

O segundo arquétipo, cobertura indireta via parceiros de canal, envolve a expansão por meio de distribuidores, revendedores ou integradores locais já estabelecidos no atendimento ao médio porte na região-alvo. Esse arquétipo permite velocidade de expansão superior à do modelo direto, menor investimento inicial e aproveitamento do conhecimento local e da base de relacionamento já constituída pelo parceiro, sendo especialmente adequado em mercados nos quais a organização não possui conhecimento prévio suficiente ou nos quais barreiras regulatórias ou culturais tornam a presença direta excessivamente custosa ou arriscada. Seus principais riscos incluem menor controle sobre a experiência do cliente, potencial diluição da proposta de valor original e dependência da qualidade e do comprometimento do parceiro selecionado, o que exige mecanismos robustos de governança de canal, incluindo critérios claros de seleção, capacitação, incentivos e acompanhamento de desempenho.

O terceiro arquétipo, cobertura híbrida segmentada, combina elementos dos dois arquétipos anteriores, tipicamente alocando diferentes sub-segmentos do mid-market a diferentes modelos de cobertura em função de critérios como potencial de receita, complexidade da necessidade ou localização geográfica dentro da região-alvo. Por exemplo, uma organização pode optar por atendimento direto para empresas de médio porte de maior potencial de receita ou maior complexidade, concentradas em centros urbanos de maior densidade econômica, ao passo que emprega parceiros de canal para o atendimento de empresas de menor potencial individual ou localizadas em praças de menor densidade, nas quais o custo de manutenção de estrutura própria não se justificaria. Esse arquétipo tende a maximizar a cobertura de mercado e a eficiência de alocação de recursos, mas exige maior sofisticação de gestão, uma vez que envolve a operação simultânea de múltiplos modelos comerciais.

O quarto arquétipo, cobertura digital de baixo toque (low-touch/product-led), baseia-se na aquisição e conversão de clientes por meio de canais digitais, com intervenção humana mínima ou limitada a momentos específicos do relacionamento - como implementação inicial ou renovação contratual. Esse arquétipo tem ganhado relevância crescente, sobretudo em soluções baseadas em software, e é particularmente adequado para os sub-segmentos de menor porte dentro do próprio mid-market, ou para fases iniciais de expansão regional nas quais a organização busca validar a adequação de sua proposta de valor ao novo mercado antes de investir em estrutura comercial mais robusta. Seus principais riscos residem na menor capacidade de capturar necessidades de maior complexidade e na dependência de infraestrutura

digital madura por parte do cliente-alvo, o que pode ser uma limitação relevante em mercados regionais de menor maturidade digital.

A escolha entre esses quatro arquétipos - ou, mais frequentemente, entre combinações específicas deles - deve ser orientada pela ponderação de fatores como o tamanho do mercado endereçável, a intensidade competitiva local, a complexidade da proposta de valor, a maturidade digital do mercado-alvo e a disponibilidade de capital e de capacidades organizacionais para investimento em estrutura própria. O quadro conceitual proposto neste artigo recomenda que essa escolha seja revisitada periodicamente, à medida que a organização acumula conhecimento sobre o mercado-alvo, em consonância com a lógica de capacidades dinâmicas discutida na revisão de literatura.

4.3 Modelo de estruturação de segmentos de atendimento

A partir do diagnóstico do mid-market e da seleção do arquétipo de cobertura comercial, propõe-se um modelo de estruturação do novo segmento de atendimento organizado em quatro componentes centrais: definição do perfil de cliente ideal regional, desenho da proposta de valor segmentada, dimensionamento e desenho organizacional da estrutura comercial, e definição do modelo de governança e de indicadores de desempenho.

A definição do perfil de cliente ideal (ICP) regional para o médio porte deve combinar critérios firmográficos - faixa de faturamento, número de empregados, setor de atuação - com critérios comportamentais identificados na fase de diagnóstico, tais como nível de maturidade digital, existência de processos formais de compra e presença de dores ou necessidades específicas que a proposta de valor da organização seja capaz de endereçar. Recomenda-se, adicionalmente, a definição de critérios de exclusão explícitos - isto é, características que, embora presentes em determinadas empresas de médio porte, indicam baixa probabilidade de sucesso na relação comercial - , de modo a evitar a alocação de recursos comerciais a oportunidades de baixa qualidade, prática que constitui uma das causas mais frequentes de ineficiência em processos de expansão comercial.

O desenho da proposta de valor segmentada envolve a adaptação - quando necessária - da proposta de valor original da organização às especificidades identificadas no diagnóstico do mid-market regional, evitando tanto a transposição acrítica de propostas de valor desenhadas para grandes contas, que tendem a ser excessivamente complexas e caras para o médio porte, quanto a transposição de propostas de valor desenhadas para pequenas empresas, que tendem a ser insuficientemente robustas. Esse processo deve considerar não apenas os atributos

funcionais da solução, mas também o modelo de precificação, que, no caso do mid-market, tende a beneficiar-se de estruturas escalonadas, capazes de acomodar o crescimento do cliente ao longo do tempo sem impor descontinuidades abruptas de custo.

O dimensionamento e o desenho organizacional da estrutura comercial envolvem a definição do número de profissionais necessários, das funções a serem desempenhadas - desenvolvimento de negócios, vendas consultivas, sucesso do cliente, suporte técnico - e da forma de organização territorial ou setorial da equipe. Recomenda-se que o dimensionamento inicial seja conservador, ancorado em premissas explícitas sobre produtividade comercial esperada, ciclo de vendas e taxa de conversão, com mecanismos de revisão periódica à medida que dados reais de desempenho no novo mercado sejam obtidos, evitando tanto o subdimensionamento - que compromete a capacidade de captura de oportunidades - quanto o sobredimensionamento - que compromete a eficiência de custos em fase inicial de expansão, caracterizada por incerteza elevada.

Por fim, a definição do modelo de governança e de indicadores de desempenho envolve o estabelecimento de mecanismos de acompanhamento e de tomada de decisão que permitam à organização avaliar continuamente a adequação do segmento de atendimento criado, ajustando premissas de ICP, proposta de valor, arquétipo de cobertura e dimensionamento organizacional conforme necessário. Esse componente é discutido em maior profundidade na subseção seguinte, dedicada aos indicadores de desempenho aplicáveis ao modelo proposto.

4.4 Indicadores de desempenho

A gestão eficaz de um novo segmento de atendimento voltado ao médio porte, em contexto de expansão regional, requer sistema de indicadores capaz de capturar tanto a eficiência comercial de curto prazo quanto a sustentabilidade estratégica de médio e longo prazo da iniciativa. Propõe-se a organização desses indicadores em quatro categorias: indicadores de aquisição, indicadores de eficiência, indicadores de retenção e expansão, e indicadores de saúde do segmento.

Os indicadores de aquisição incluem o volume de oportunidades qualificadas geradas (marketing qualified leads e sales qualified leads), a taxa de conversão de oportunidades em clientes, e o tempo médio de ciclo de vendas. No contexto de expansão regional, é particularmente relevante o acompanhamento da evolução desses indicadores ao longo do tempo, uma vez que se espera, em conformidade com a lógica de capacidades dinâmicas e de aprendizado organizacional discutida na revisão de literatura, que a eficiência de aquisição

melhore progressivamente à medida que a organização acumula conhecimento sobre o mercado-alvo e refina seus critérios de ICP.

Os indicadores de eficiência incluem o custo de aquisição de clientes (CAC), o CAC payback period - tempo necessário para que a receita gerada por um cliente cubra o custo de sua aquisição - , e a produtividade por profissional de vendas, tipicamente mensurada pela receita gerada por vendedor em determinado período. Esses indicadores permitem avaliar se o dimensionamento e o arquétipo de cobertura comercial adotados estão gerando eficiência econômica compatível com as premissas do plano de expansão, constituindo insumo central para decisões de ajuste de investimento.

Os indicadores de retenção e expansão incluem a taxa de retenção de clientes (ou, inversamente, a taxa de rotatividade - churn), a taxa de expansão de receita em clientes existentes (net revenue retention), e o valor do tempo de vida do cliente (customer lifetime value - CLV). Esses indicadores são particularmente relevantes para o segmento de médio porte, cuja atratividade econômica, como discutido na revisão de literatura, depende fundamentalmente da relação favorável entre CAC e CLV; sua mensuração sistemática permite identificar precocemente eventuais desajustes entre a proposta de valor oferecida e as necessidades reais do segmento, antes que tais desajustes comprometam a viabilidade econômica da iniciativa de expansão. Os indicadores de saúde do segmento, por fim, incluem métricas qualitativas e semiquantitativas, tais como a satisfação do cliente (mensurada, por exemplo, por meio de Net Promoter Score), a taxa de adoção de funcionalidades ou serviços centrais da proposta de valor, e indicadores de engajamento em relacionamentos de cobertura indireta, quando aplicável, como o volume de negócios gerado por parceiro de canal e a taxa de certificação e capacitação da rede de parceiros. Esses indicadores cumprem função de alerta antecipado, permitindo à organização identificar sinais de deterioração da adequação de sua estratégia de atendimento antes que tais sinais se manifestem de forma mais evidente nos indicadores financeiros de aquisição, eficiência ou retenção.

Recomenda-se que o acompanhamento desses indicadores seja realizado por meio de instância de governança específica - comitê de expansão ou estrutura equivalente - , com periodicidade que se torna progressivamente menos frequente à medida que a iniciativa amadurece: acompanhamento semanal ou quinzenal nos primeiros meses de operação, evoluindo para acompanhamento mensal após a estabilização inicial dos processos comerciais, e trimestral em estágios de maturidade avançada, quando o segmento de atendimento já opera de forma consolidada e previsível.

4.5 Roadmap de implementação em cinco fases

Com base nos componentes discutidos nas subseções anteriores, propõe-se um roadmap de implementação estruturado em cinco fases sequenciais, cada uma associada a objetivos específicos, entregáveis principais e critérios de avanço para a fase subsequente. O modelo reconhece, em consonância com a literatura de capacidades dinâmicas, que a progressão entre fases não é necessariamente linear, podendo envolver retornos a fases anteriores caso o aprendizado obtido indique a necessidade de revisão de premissas fundamentais. A primeira fase, denominada diagnóstico e validação de tese, tem por objetivo confirmar a existência de oportunidade de mercado suficiente para justificar o investimento em um segmento de atendimento dedicado ao médio porte na região-alvo. Seus principais entregáveis incluem o dimensionamento do mercado endereçável, o mapeamento competitivo inicial e a realização de entrevistas exploratórias com potenciais clientes, de modo a validar hipóteses iniciais sobre necessidades e comportamento de compra. O critério de avanço para a fase seguinte é a confirmação de que o mercado endereçável e a intensidade competitiva local justificam economicamente o investimento planejado.

A segunda fase, desenho do modelo de atendimento, corresponde à definição do perfil de cliente ideal regional, da proposta de valor segmentada, do arquétipo de cobertura comercial e do dimensionamento organizacional inicial, conforme discutido nas subseções anteriores. Seu principal entregável é um plano de negócios detalhado para o novo segmento de atendimento, incluindo projeções financeiras, cronograma de contratação e investimentos necessários em tecnologia de suporte à decisão comercial. O critério de avanço é a aprovação formal desse plano pelas instâncias de governança competentes da organização.

A terceira fase, piloto controlado, envolve a implementação do modelo de atendimento em escala reduzida - tipicamente restrita a uma sub-região ou a um subconjunto do mercado-alvo mais amplo - , com o objetivo de testar e refinar as premissas estabelecidas na fase anterior antes de comprometer investimentos em escala plena. Recomenda-se que essa fase tenha duração predefinida, entre três e seis meses, dependendo da complexidade do ciclo de vendas identificado no diagnóstico, e que seja acompanhada por sistema de indicadores conforme discutido na subseção anterior. O critério de avanço é o atingimento de metas mínimas de validação, previamente definidas, relativas a indicadores de aquisição, eficiência e satisfação do cliente.

A quarta fase, escala regional, corresponde à expansão do modelo validado no piloto para a totalidade do mercado-alvo regional, incluindo o dimensionamento pleno da estrutura

comercial, a formalização de parcerias de canal - quando aplicável - e a estruturação de processos de suporte, marketing e sucesso do cliente em escala compatível com o volume projetado de clientes. Essa fase caracteriza-se por maior padronização de processos, em contraste com o caráter exploratório das fases anteriores, e deve ser acompanhada de investimentos correspondentes em tecnologia de gestão de relacionamento com clientes (CRM) e em capacitação sistemática de equipes.

A quinta e última fase, consolidação e otimização contínua, corresponde ao estágio de maturidade operacional do segmento de atendimento, caracterizado por processos estabilizados e previsíveis, no qual o foco organizacional desloca-se da validação e da construção inicial para a otimização incremental de eficiência, a exploração de oportunidades de expansão de receita em clientes existentes e a eventual replicação do modelo validado para novas regiões ou novos sub-segmentos do mid-market. Essa fase não possui, por definição, um critério de avanço para uma etapa subsequente linear, mas deve ser acompanhada de ciclos periódicos de revisão estratégica, capazes de identificar a necessidade de reformulações mais substanciais do modelo de atendimento em resposta a mudanças relevantes no mercado-alvo ou no ambiente competitivo.

4.6 Estudo de caso ilustrativo

Com o propósito de ilustrar a aplicação do modelo conceitual proposto, apresenta-se, nesta subseção, um estudo de caso de caráter hipotético e didático, construído a partir da síntese de padrões recorrentes identificados na literatura consultada, sem correspondência a nenhuma organização real. Os dados quantitativos apresentados possuem função exclusivamente exemplificativa.

Considere-se uma organização fornecedora de soluções de tecnologia empresarial, originalmente estabelecida e madura em determinada região metropolitana de grande porte, que planeja expandir sua atuação comercial para um conjunto de regiões de menor densidade econômica, mas com concentração relevante de empresas de médio porte em setores como agroindústria, manufatura e serviços especializados. Até então, a organização operava com dois modelos de atendimento: um modelo de vendas digitais de baixo toque, direcionado a pequenas empresas, e um modelo de contas-chave altamente consultivo, direcionado a grandes corporações. A análise inicial de sua carteira de clientes revelou que empresas de médio porte, quando atendidas por qualquer um dos dois modelos existentes, apresentavam desempenho comercial inferior à média - maior taxa de rotatividade quando atendidas pelo modelo digital

de baixo toque, por perceberem insuficiência de suporte consultivo, e ciclos de vendas desproporcionalmente longos quando atendidas pelo modelo de contas-chave, em razão da aplicação de processos comerciais dimensionados para contas de complexidade muito superior. Na primeira fase do roadmap proposto, a organização conduziu diagnóstico do mid-market nas regiões-alvo, identificando mercado endereçável relevante, concentrado principalmente em empresas de manufatura de médio porte com processos de compra moderadamente formalizados, geridas predominantemente por estruturas familiares em processo de profissionalização. O diagnóstico identificou, ainda, presença competitiva limitada de fornecedores especializados no atendimento a esse perfil específico de cliente, configurando janela de oportunidade favorável à entrada.

Na segunda fase, a organização desenhou um perfil de cliente ideal regional específico, combinando critérios de faturamento, setor de atuação e indicadores de maturidade digital, e desenvolveu proposta de valor intermediária entre seus dois modelos existentes - mantendo elementos de suporte consultivo considerados essenciais pelo segmento, mas com processo comercial mais ágil e estruturado que o modelo de contas-chave. Optou-se por arquétipo de cobertura híbrida, com estrutura direta dedicada para as praças de maior concentração de mercado endereçável e parceria com um integrador regional já estabelecido para as demais praças.

Na terceira fase, a organização implementou piloto controlado em uma das regiões-alvo, com equipe reduzida e acompanhamento intensivo de indicadores. Ao final do período de piloto, definido em quatro meses, os indicadores de conversão e de satisfação do cliente atingiram os patamares mínimos estabelecidos como critério de avanço, ainda que o ciclo médio de vendas observado tenha se mostrado superior ao inicialmente projetado, levando a um ajuste nas premissas de dimensionamento da estrutura comercial para a fase seguinte.

Na quarta fase, a organização expandiu o modelo validado para a totalidade das regiões-alvo, formalizando a parceria com o integrador regional por meio de contrato estruturado, incluindo metas de desempenho e mecanismos de capacitação conjunta, e ampliando a estrutura direta dedicada nas praças de maior potencial. Na quinta fase, já em estágio de consolidação, a organização voltou-se à otimização de processos de expansão de receita em clientes existentes, identificando oportunidades de venda cruzada de módulos adicionais de sua solução, e iniciou avaliação da replicabilidade do modelo para novas regiões geográficas com perfil socioeconômico semelhante ao das regiões inicialmente atendidas.

Esse caso ilustrativo evidencia, de forma didática, como o modelo conceitual proposto neste artigo pode orientar, de maneira estruturada, um processo de expansão regional centrado

na criação de um segmento de atendimento dedicado ao médio porte, articulando diagnóstico, desenho, validação, escala e consolidação de forma sequencial, porém sujeita a ajustes contínuos com base no aprendizado organizacional acumulado.

5 Discussão

A análise desenvolvida neste artigo permite retomar, de forma articulada, as contribuições da literatura revisada e o modelo conceitual proposto, discutindo suas implicações teóricas e práticas. Em primeiro lugar, os resultados reforçam o argumento, já presente de forma dispersa na literatura de marketing estratégico e de gestão comercial, de que o tratamento do mid-market como categoria residual - subordinada aos modelos de atendimento desenhados para pequenas empresas ou para grandes contas - tende a produzir ineficiências comerciais relevantes, seja por insuficiência de suporte consultivo, seja por excesso de complexidade e custo. A sistematização realizada neste artigo, ao integrar referenciais de segmentação, estratégia de canais e capacidades dinâmicas, contribui para consolidar um tratamento teórico mais específico desse segmento, respondendo a uma lacuna identificada na introdução do trabalho.

Em segundo lugar, a proposição dos quatro arquétipos de cobertura comercial - direto dedicado, indireto via parceiros, híbrido segmentado e digital de baixo toque - oferece um instrumento analítico que articula, de forma prática, escolhas frequentemente tratadas de maneira isolada na literatura de estratégia de canais. A discussão evidencia que a escolha entre esses arquétipos não deve ser compreendida como decisão binária e definitiva, mas como escolha contingente, sujeita a revisão à medida que a organização acumula conhecimento sobre o mercado-alvo - argumento consistente com a perspectiva de capacidades dinâmicas de Teece e colaboradores, que enfatiza a importância da reconfiguração contínua de recursos organizacionais em resposta a mudanças ambientais.

Em terceiro lugar, o roadmap de implementação em cinco fases, articulado a sistema de indicadores de desempenho organizados em quatro categorias, oferece contribuição de natureza predominantemente gerencial, na medida em que traduz construtos teóricos abstratos em instrumento aplicável por organizações que planejam ou executam processos de expansão regional. Cabe destacar, contudo, que o roadmap proposto não pretende esgotar a complexidade real desses processos, que envolvem, na prática empresarial, variáveis adicionais - como restrições de capital, dinâmicas de governança corporativa e fatores idiossincráticos de cada

organização e mercado - não plenamente capturadas por um modelo conceitual de aplicação geral.

Em quarto lugar, o estudo de caso ilustrativo, embora hipotético, evidencia a plausibilidade da aplicação prática do modelo proposto, ao demonstrar como decisões relativas a diagnóstico, desenho de proposta de valor, escolha de arquétipo de cobertura e dimensionamento organizacional podem ser articuladas de forma coerente ao longo de um processo de expansão regional. Ainda assim, reconhece-se que a natureza hipotética do caso limita sua capacidade de validação empírica, constituindo antes um exercício de aplicabilidade lógica do que uma comprovação de eficácia do modelo em contexto real.

Por fim, a discussão sugere que a criação de segmentos de atendimento dedicados ao médio porte em processos de expansão regional não deve ser compreendida apenas como decisão de eficiência operacional, mas como decisão estratégica capaz de gerar vantagem competitiva sustentável, na medida em que a construção de conhecimento especializado sobre as necessidades desse segmento - e da capacidade organizacional de atendê-lo de forma diferenciada - constitui recurso de difícil replicação por concorrentes, em consonância com a perspectiva da visão baseada em recursos (resource-based view) amplamente utilizada na literatura de estratégia competitiva.

6 Considerações finais

Este artigo teve como objetivo analisar, de forma técnica e científica, as estratégias de Go-to-Market aplicáveis a processos de expansão regional voltados à criação de novos segmentos de atendimento para empresas de médio porte. A partir de revisão bibliográfica sistemática, articulando referenciais de marketing estratégico, estratégia de expansão e gestão comercial B2B, foi possível sistematizar as principais características distintivas do segmento de médio porte, os arquétipos de cobertura comercial aplicáveis a processos de expansão regional, e propor um modelo conceitual original de estruturação de segmentos de atendimento, materializado em roadmap de implementação de cinco fases articulado a sistema de indicadores de desempenho.

Os resultados da análise indicam que o tratamento do mid-market como categoria estratégica específica - e não como extensão residual de modelos desenhados para pequenas empresas ou grandes corporações - tende a produzir benefícios relevantes em termos de eficiência comercial, adequação da proposta de valor e sustentabilidade econômica da relação com o cliente, especialmente quando essa estruturação ocorre de forma deliberada e planejada,

em consonância com o momento estratégico privilegiado que a expansão regional representa para a reconfiguração de modelos de atendimento organizacional.

O artigo contribui para a literatura de marketing estratégico e de gestão comercial ao sistematizar, de forma integrada, construtos teóricos frequentemente tratados de maneira fragmentada, e ao propor instrumento conceitual aplicável tanto à reflexão acadêmica quanto à prática gerencial. Do ponto de vista gerencial, o modelo proposto oferece a gestores e formuladores de estratégia comercial um roteiro estruturado, porém flexível, para orientar decisões relativas ao diagnóstico de mercado, ao desenho de proposta de valor, à escolha de arquétipos de cobertura comercial e ao dimensionamento organizacional em processos de expansão regional voltados ao médio porte.

Reconhecem-se, contudo, limitações relevantes deste estudo. A natureza qualitativa e teórica da pesquisa, ancorada em revisão bibliográfica e em estudo de caso hipotético de caráter ilustrativo, não permite a validação empírica do modelo proposto, tampouco a mensuração de sua eficácia relativa em comparação a abordagens alternativas de expansão comercial. Adicionalmente, a definição funcional de médio porte adotada neste artigo, embora justificada teoricamente, não substitui a necessidade de adaptação dos critérios de segmentação às particularidades setoriais e regionais de cada contexto de aplicação.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se: (i) a realização de estudos de caso empíricos, com organizações reais em processo de expansão regional, capazes de validar ou refinar o modelo conceitual proposto; (ii) a condução de pesquisas quantitativas, capazes de mensurar a relação entre a adoção de segmentos de atendimento dedicados ao médio porte e indicadores de desempenho comercial, como eficiência de aquisição de clientes e retenção; (iii) a investigação comparativa entre diferentes setores econômicos, de modo a identificar eventuais especificidades setoriais não capturadas pelo modelo geral proposto neste artigo; e (iv) a análise aprofundada dos mecanismos de governança de canais em arquétipos de cobertura híbrida e indireta, tema tratado neste artigo em nível relativamente geral, mas que comporta aprofundamento teórico e empírico específico. Espera-se, com essas contribuições, adensar a compreensão acadêmica e gerencial sobre um segmento de mercado - o mid-market - cuja relevância econômica contrasta com a relativa escassez de tratamento teórico específico na literatura de estratégia comercial e marketing.

Referências

ANDERSON, James C.; NARUS, James A.; VAN ROSSUM, Wouter. Customer value propositions in business markets. Harvard Business Review, v. 84, n. 3, p. 90-99, 2006.

ANSOFF, H. Igor. Corporate Strategy. Rev. ed. New York: Penguin Books, 1987.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CHRISTENSEN, Clayton M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2019.

MOORE, Geoffrey A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. 3. ed. New York: HarperBusiness, 2014.

PORTER, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.

RACKHAM, Neil. SPIN Selling. New York: McGraw-Hill, 1988.

ROGERS, Everett M. Diffusion of Innovations. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

TEECE, David J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Reading: Addison-Wesley, 1995.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.