



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS I - CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EDSON TAYRONNY TENÓRIO BRAGA

**ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE DE ALUNOS EMPREENDEDORES: UMA
ANÁLISE BASEADA NO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

**CAMPINA GRANDE – PB
2025**

EDSON TAYRONNY TENÓRIO BRAGA

**ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE DE ALUNOS EMPREENDEDORES: UMA
ANÁLISE BASEADA NO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Administração e Empreendedorismo

Orientador: Prof. Dra. Gabriela Silva Pires

CAMPINA GRANDE – PB
2025

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B813e Braga, Edson Tayronny Tenório.

Estratégias de competitividade de alunos empreendedores: uma análise baseada no modelo das cinco forças de Porter [manuscrito] / Edson Tayronny Tenório Braga. - 2025.

54 f. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2025.

"Orientação : Prof. Dra. Gabriela Silva Pires, Departamento de Administração e Economia - CCSA".

1. Análise competitiva. 2. Estratégias de mercado. 3. Táticas empreendedoras. I. Título

21. ed. CDD 658.406

EDSON TAYRONNY TENORIO BRAGA

ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE DE ALUNOS EMPREENDEDORES:
UMA ANÁLISE BASEADA NO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
de Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel
em Administração

Aprovada em: 09/06/2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Hannah de Oliveira Santos Bezerra** (**.442.864-**), em **18/06/2025 19:04:52** com chave **425607324c9011f091ab06adb0a3afce**.
- **Jaysa Eliude Aguiar dos Santos** (**.208.004-**), em **17/06/2025 19:07:55** com chave **855f1a4c4bc711f09a582618257239a1**.
- **Gabriela Silva Pires** (**.526.954-**), em **17/06/2025 18:09:25** com chave **594b386c4bbf11f080b506adb0a3afce**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Folha de Aprovação do Projeto Final

Data da Emissão: 25/06/2025

Código de Autenticação: 8e1555



DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a Deus, por me fortalecer e guiar;
à minha esposa, Camila, pelo amor e apoio constantes;
às minhas filhas, Maria Júlia e Maria Fernanda, por
serem minha inspiração; e aos meus pais, Edinei e
Edson, pelos ensinamentos e exemplo de dedicação.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sua graça, direção e presença constante em todos os momentos dessa trajetória.

À minha esposa, Camila Medeiros, pelo companheirismo, incentivo e por compreender com amor os momentos de ausência. Às minhas filhas, Maria Júlia e Maria Fernanda, por me inspirarem a ser alguém melhor a cada dia.

Aos meus pais, Edinei e Edson, por todo o apoio, exemplo e valores que me guiaram até aqui.

À Professora Gabriela Pires, minha orientadora, pela dedicação, paciência e orientação precisa e cuidadosa em cada etapa deste trabalho. Sua contribuição foi fundamental para o desenvolvimento deste TCC.

Aos professores e colegas do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), que contribuíram para minha formação acadêmica e pessoal. Em especial, agradeço aos alunos empreendedores que participaram da pesquisa e tornaram possível a realização deste estudo.

A todos que, direta ou indiretamente, estiveram presentes nesta jornada, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e desafiador, as empresas lutam para se manter na disputa frente à concorrência. Nesse sentido, a presente pesquisa busca analisar as estratégias de competitividade utilizadas por alunos empreendedores do curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) com base no Modelo das Cinco Forças de Porter. A metodologia adotada foi uma pesquisa aplicada, quantitativa, exploratória e descritiva, com amostra não probabilística por conveniência composta por 31 participantes, com margem de erro aproximada de 10,5%. Os dados foram organizados e analisados segundo as Cinco Forças de Porter, por meio de técnicas estatísticas descritivas. Os principais resultados mostram que há baixa a moderada dificuldade para novos concorrentes entrarem, com impacto competitivo também moderado, principalmente por custos iniciais e exigência técnica; fornecedores têm poder moderado a forte por exclusividade e condições de pagamento; clientes influenciam preços e exigem qualidade, levando a estratégias de fidelização e promoções; a ameaça de substitutos é moderada e enfrentada com diferenciação; a rivalidade é forte e combatida com inovação, marketing e segmentação. Como principais conclusões, tem-se que os alunos empreendedores adotam estratégias diversas para enfrentar a concorrência, destacando-se a diferenciação, inovação e o foco no cliente. O poder de barganha de fornecedores e clientes influencia diretamente suas decisões estratégicas. A aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter foi eficaz para compreender os desafios e respostas competitivas nos diferentes setores analisados.

Palavras-chave: Análise competitiva; Estratégias de mercado; Táticas empreendedoras.

ABSTRACT

In an increasingly dynamic and challenging business environment, companies strive to remain competitive in the marketplace. In this context, the present research aimed to analyze the competitiveness strategies adopted by student entrepreneurs from the Business Administration course at the State University of Paraíba (UEPB), based on Porter's Five Forces Model. The methodology used was applied, quantitative, exploratory, and descriptive research, with a non-probabilistic convenience sample composed of 31 participants and an approximate margin of error of 10.5%. The data were organized and analyzed according to Porter's Five Forces, using descriptive statistical techniques. The main results indicate a low to moderate difficulty for new competitors to enter the market, with a similarly moderate competitive impact, mainly due to initial costs and technical requirements; suppliers have moderate to strong bargaining power due to exclusivity and payment conditions; customers influence prices and demand quality, leading to strategies of customer loyalty and promotions; the threat of substitutes is moderate and addressed through differentiation; and rivalry is strong, being countered with innovation, marketing, and segmentation. As the main conclusions, it was found that student entrepreneurs adopt various strategies to face competition, with differentiation, innovation, and customer focus standing out. The bargaining power of suppliers and customers directly influences their strategic decisions. The application of Porter's Five Forces Model proved to be effective in understanding the competitive challenges and responses in the different sectors analyzed.

Keywords: Competitive analysis; Market strategies; Entrepreneurial tactics.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco forças competitivas de Porter	19
Figura 2 - Dificuldade para entrada de novos concorrentes	29
Figura 3 - Identificação das barreiras para novos entrantes no setor	31
Figura 4 - Impacto da entrada de novos concorrentes	32
Figura 5 - Poder de negociação dos fornecedores	34
Figura 6 - Identificação dos poderes de negociação dos fornecedores	35
Figura 7 - Poder de negociação dos clientes	37
Figura 8 - Estratégias usadas nas negociações com os clientes	39
Figura 9 - Ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	40
Figura 10 - Ações adotadas para minimizar a ameaça de produtos ou serviços substitutos.....	42
Figura 11 - Rivalidade entre concorrentes existentes	44
Figura 12 - Ações adotadas para enfrentar a concorrência no mercado	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro resumo das cinco Forças de Porter	20
Quadro 2 - Faixa etária dos empreendedores e tempo de atuação das empresas	25
Quadro 3 - Número de funcionários e setor de atuação das empresas	26
Quadro 4 - Especificação das empresas em cada setor e subdivisão do setor do comércio	26
Quadro 5 – Formalidade ou informalidade das empresas	27

LISTA DE SIGLAS

BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fragilidades), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
TCC	Trabalho De Conclusão de Curso
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	12
1.1.2	Objetivos Específicos.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	14
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.2.1	Modelo das cinco Forças de Porter	19
3	METODOLOGIA.....	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	25
4.1	INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS	25
4.2	AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	28
4.3	PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	33
4.4	PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES.....	36
4.5	AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS	40
4.6	RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES.....	43
5	CONCLUSÕES.....	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
	ANEXO A.....	53

1 INTRODUÇÃO

A globalização desencadeou mudanças no estilo de vida dos consumidores, o que impulsionou a revolução tecnológica e a visão quanto a complexidade do ambiente de negócios no que se refere aos aprimoramentos das práticas e processos em busca de oferecer alta qualidade dos produtos e serviços tornando-se um diferencial competitivo para a organização no mercado em que atua (Atz, 2009; Caldeira, 2004; Monteiro; Soares, 2012; Zenone, 2007). Essas transformações constantes têm provocado significativas mudanças organizacionais, forçando as empresas a se adaptarem a esse novo cenário dinâmico e complexo. Sendo assim, a estratégia é fundamental para posicionar e fortalecer a empresa no mercado (Mendonça *et al.*, 2017).

A análise de mercado desempenha um papel crucial no sucesso de qualquer empreendimento, permitindo que os gestores identifiquem desafios, definam objetivos claros e desenvolvam estratégias que possam garantir a viabilidade financeira e um diferencial competitivo. Uma análise bem fundamentada possibilita uma compreensão mais profunda do ambiente de negócios, essencial para a construção de um posicionamento estratégico sólido (Paiva, 2024). Para que as empresas possam responder adequadamente às dinâmicas e peculiaridades de seu setor, é fundamental que adotem estratégias bem delineadas. A agilidade na adaptação ao ambiente empresarial torna-se um fator essencial para que as organizações possam não só competir, mas também garantir sua permanência e crescimento no mercado (Mendonça *et al.*, 2017).

Para Ferreira *et al.* (2019), a adoção de estratégias eficazes é vital para a busca por metas e para a identificação de alternativas futuras que envolvam inovação. Empresas que desejam manter-se competitivas precisam estar atentas às oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que operam. A constante observação e adaptação às mudanças ambientais são características marcantes das organizações de sucesso. Assim, segundo Oliveira Junior (2022), é imprescindível que as empresas, especialmente aquelas com produtos semelhantes, busquem maneiras de se diferenciar para sustentar suas abordagens estratégicas avaliando o próprio posicionamento para determinar quais ações estratégicas devem ser adotadas para garantir a competitividade no mercado.

De acordo com o relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2022), o número de empreendedores brasileiros tem aumentado, reforçando a necessidade de adotar ferramentas estratégicas que possam auxiliar na superação dos riscos e desafios enfrentados por essas empresas. Dessa maneira, a temática do empreendedorismo e a competitividade no Brasil tem sido frequentemente discutida entre

todas as áreas empresariais se tornando um tema altamente procurado pelos jovens (Gonçalves *et al.*, 2020).

As estratégias formuladas pelas empresas sofrem grande influência de forças externas, podendo estas serem analisadas através do conjunto das cinco forças competitivas básicas fundamentadas por Porter (Porter, 1980) em que é utilizado para analisar as estratégias competitivas de uma empresa. Diante do exposto, surge a questão norteadora deste estudo: **Quais estratégias de competitividade são utilizadas pelos alunos empreendedores do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) com base no Modelo das Cinco Forças de Porter?**

Assim, estudar essas estratégias de competitividade à luz do Modelo das Cinco Forças de Porter, permite avaliar como as ferramentas estratégicas aprendidas no ambiente acadêmico são aplicadas na prática. Essa compreensão contribui diretamente para o fortalecimento da formação desses futuros gestores, ao aproximar teoria e prática, além de gerar conhecimento que pode ser aplicado na elaboração de ações concretas para o desenvolvimento de negócios mais sólidos e sustentáveis.

Ao identificar como esses jovens empreendedores enfrentam a concorrência, gerenciam relações com fornecedores e clientes e superam barreiras de mercado, amplia-se a compreensão sobre as dificuldades e possibilidades do contexto empreendedor regional. Empreendedores mais preparados tendem a impulsionar o desenvolvimento local por meio da geração de emprego e renda, além de fomentar o crescimento sustentável da economia. Os resultados dessa investigação podem, ainda, fornecer subsídios importantes para o aprimoramento de políticas públicas de incentivo e suporte ao empreendedorismo, promovendo ambientes de negócios mais competitivos e resilientes.

Por fim, a análise da competitividade a partir do Modelo das Cinco Forças de Porter oferece uma oportunidade de compreender como fatores externos (novos entrantes, fornecedores, clientes, produtos substitutos e concorrentes diretos) influenciam as decisões estratégicas desses empreendedores. Conhecer essas relações é fundamental para o fortalecimento das estratégias empresariais e para a construção de negócios mais eficientes e preparados para enfrentar os desafios do mercado contemporâneo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de competitividade utilizadas por alunos empreendedores do curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba com base no Modelo das Cinco Forças de Porter.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais táticas competitivas utilizadas pelos alunos empreendedores para enfrentar a rivalidade entre concorrentes no mercado em que atuam;
- Avaliar como os alunos empreendedores gerenciam o poder de negociação de fornecedores e clientes em seus negócios;
- Investigar as barreiras que dificultam a entrada de novos concorrentes no mercado dos alunos empreendedores e como eles lidam com a ameaça de produtos ou serviços substitutos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A competitividade empresarial está intrinsecamente relacionada à formulação de estratégias que permitam às empresas obterem vantagens competitivas sustentáveis, garantindo sua sobrevivência no mercado (Caldeira, 2004; Knight; Liesch, 2016). Segundo Almeida (2021), a competitividade de uma organização está relacionada à sua capacidade de competir de forma eficaz, destacando-se entre seus concorrentes e conquistando uma posição de preferência entre os consumidores. Esse processo envolve o desenvolvimento de estratégias que ajudem as empresas a se adaptar às dinâmicas mercadológicas, o que é essencial para o sucesso a longo prazo.

A abertura dos mercados e a intensificação da concorrência empresarial têm tornado a competitividade um conceito central nas discussões sobre gestão organizacional. As mudanças no estilo de vida dos consumidores, o aumento da complexidade do ambiente de negócios e a globalização são fatores que forçam as empresas a aprimorarem constantemente seus produtos e serviços, com o objetivo de oferecer alta qualidade a um custo competitivo. Nesse contexto, a definição e implementação de estratégias empresariais tornam-se imprescindíveis, pois são elas que permitirão às empresas identificarem novas oportunidades e se proteger das ameaças emergentes (Zenone, 2007).

Segundo Porter (1993), a estratégia competitiva é o caminho pelo qual as empresas alcançam e sustentam um desempenho superior ao de seus concorrentes. Essa abordagem estratégica tem como foco a interação mais próxima com os consumidores, tornando as empresas mais receptivas às suas necessidades e expectativas, e direcionando seus esforços para manterem-se competitivas no mercado. A capacidade de adaptação às mudanças do ambiente é um fator essencial para a competitividade, uma vez que organizações que conseguem antecipar ou responder rapidamente a essas mudanças são mais propensas a alcançar sucesso.

Caldeira (2004) afirma que a globalização e a revolução tecnológica transformaram os elementos que determinam o sucesso competitivo das empresas. As organizações que permanecem competitivas são aquelas que evoluem continuamente, adaptando suas práticas e processos às exigências do mercado e às novas tecnologias disponíveis. Além disso, a competitividade empresarial envolve a capacidade de identificar e implementar as melhores práticas organizacionais, aprendendo com os exemplos de sucesso de outras empresas e ajustando suas estratégias conforme necessário.

As definições de competitividade variam de acordo com o ambiente em que a organização está inserida, e é necessário considerar fatores culturais e setoriais para avaliá-la de forma adequada (Hinings;

Greenwood, 1989; Pettigrew; Whipp, 1993; Ferraz *et al.*, 1997). Nesse sentido, a mensuração da competitividade requer padrões de avaliação bem definidos, que permitam uma análise mais precisa do desempenho das organizações (Buckley *et al.*, 1988). A busca por vantagens competitivas duradouras, como apontado por Porter (1993), está diretamente ligada à capacidade de a empresa explorar rapidamente novas oportunidades e se adaptar às mudanças no ambiente de negócios.

O desempenho das empresas e sua competitividade no mercado também estão conectados à interação com sistemas externos, como parcerias estratégicas, que podem influenciar diretamente sua produtividade e posicionamento no mercado. As organizações que conseguem estabelecer alianças estratégicas e colaborar de forma eficaz com outras empresas tendem a melhorar sua competitividade, especialmente em mercados globalizados e altamente dinâmicos (Batista, 2022).

Atualmente, a competitividade é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas, principalmente as pequenas ou micro, uma vez que o mercado conta com um número crescente de negócios empenhadas em atender os clientes da melhor forma possível. Diante desse cenário, as empresas que almejam destaque e sucesso buscam desenvolver estratégias para continuar vendendo seus produtos de acordo com as necessidades dos clientes. Apesar do aumento no número de micro e pequenas empresas a cada ano, também é significativo o número de empresas que não conseguem se manter no mercado, ressaltando a importância de um diferencial competitivo e planejamentos estratégicos eficientes (Oliveira, 2021).

O avanço da tecnologia influenciou as pequenas e microempresas a adaptarem-se às novas práticas inovadoras quanto à tomada de decisão rápida e precisa. A implementação destas podem ajudar os negócios a acelerarem o processo de tomada de decisão e a se aproximarem mais do cliente (Oliveira, 2021). Em suma, a área da competitividade empresarial, que engloba a capacidade de uma organização se destacar e manter-se relevante em um ambiente de mercado dinâmico (Almeida, 2021), depende diretamente de estratégias eficazes. Com isso, o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental (Knight; Liesch, 2016) por permitir que os empreendedores analisem o ambiente interno e externo, identifiquem ameaças e oportunidades, e definam ações que fortaleçam sua posição frente à concorrência (Batista, 2022). Assim, a análise de ambas as temáticas torna-se essencial para um entendimento claro e detalhado das estratégias de competitividade dos empreendimentos.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas empresas contemporâneas, o planejamento é desenvolvido como um processo contínuo de interação entre a organização e seu ambiente, permitindo o estabelecimento de objetivos estratégicos e a

elevação do desempenho corporativo. É uma ferramenta fundamental para a orientação e otimização dos recursos organizacionais, porém, nem todas as empresas conseguem implementar de maneira eficaz esse processo de planejamento, muitas vezes devido à complexidade dos sistemas envolvidos, levando em consideração fatores como a estrutura organizacional, o comportamento gerencial e o contexto em que estão inseridas (Silva; Leon, 2013).

A junção do crescimento da concorrência com as novas tecnologias em um mercado competitivo faz com que o planejamento tenha grande importância para as empresas que anseiam agir de maneira mais rápida e precisa, organizando as atividades e coordenando os recursos disponíveis (Atz, 2009). O mercado globalizado demanda uma atualização contínua de informações e análises mercadológicas, visando minimizar a entrada de novos concorrentes, a perda de participação de mercado e a migração da preferência dos clientes, entre outros desafios. Nesse contexto, o planejamento estratégico entra como uma ferramenta antes mesmo do início das atividades comerciais tornando-se um diferencial competitivo para a organização no mercado em que atua (Monteiro; Soares, 2012).

Destaca-se que os conceitos de planejamento e planejamento estratégico não são iguais e não devem ser confundidos. Segundo Albrecht (1994), planejar envolve a projeção de ações para alcançar resultados previamente definidos, controlando as variáveis que cercam tais ações com a finalidade de atingir o sucesso desejado. Assim, as empresas que atuam ou pretendem atuar em mercados competitivos, evoluir economicamente ou defender seu negócio principal, precisam de mais do que um planejamento básico, demandando um processo de raciocínio estratégico, que vai além de simples projeções futuras.

O planejamento abrange mais do que a simples organização de números e informações, sendo um processo de administração estratégica com o objetivo de aumentar a competitividade e melhorar os resultados organizacionais, além de definir a direção que a empresa deve seguir, conferindo-lhe maior capacidade de alcançar seus objetivos (Oliveira, 2007). De forma complementar, Robbins (2001) descreve o planejamento como um processo que envolve a definição de metas organizacionais, o desenvolvimento de uma estratégia global para atingi-las e a criação de planos que coordenam as atividades necessárias para seu cumprimento.

Para Porter (1996), muitas empresas confundem planejamento estratégico com planejamento operacional, este focado em eficiência, metas e cronogramas. A estratégia vai além da simples melhoria de desempenho, estando relacionada à criação de uma posição única e sustentável no mercado, por meio de escolhas claras sobre o que fazer e, principalmente, sobre o que não fazer. Dessa maneira, o planejamento estratégico, deve estar centrado em diferenciação, na definição de um conjunto de

atividades que se reforçam mutuamente e na construção de vantagens competitivas que resistam ao tempo, e não apenas em responder às pressões do mercado de forma reativa ou genérica.

Monteiro e Soares (2012) afirmam que o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite aos gestores estabelecerem o rumo da empresa, com foco na otimização de ativos, minimização de custos e maximização de lucros, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento socioambiental, sendo essencial para identificar oportunidades de excelência, corrigir falhas administrativas, realinhar metas e manter a competitividade.

Ainda de acordo com a referência supracitada, o objetivo principal do planejamento estratégico, é alinhar ou realinhar os propósitos organizacionais, mobilizando recursos e esforços para desenvolver estratégias que alcancem uma posição de mercado mais eficiente. Esse processo, flexível e atento às mudanças, é fundamental para que a empresa se destaque no mercado e maximize sua lucratividade. Silva e Ribeiro (2021) acrescentam que o planejamento estratégico permite a criação de uma visão de médio e longo prazo, orientando a empresa na definição de estratégias que levem ao cumprimento de seus objetivos, o que resulta em decisões mais eficazes e duradouras.

Maximiano (2006) descreve o planejamento estratégico como um processo de tomada de decisão sistemática que afeta a empresa a longo prazo, geralmente abrangendo períodos de dois a cinco anos. Esse processo é essencial para ajudar as organizações a se prepararem para incertezas e imprevistos no ambiente externo oferecendo aos administradores melhores condições para guiar suas organizações, sendo uma ferramenta imprescindível para alcançar os objetivos propostos e antecipar ações apropriadas. Teixeira e Canciglieri (2019) resume o planejamento estratégico como um facilitador das mudanças organizacionais, acelerando e orientando a gestão dos negócios.

Para Nogueira, Rocha e De Araújo (2023), as empresas que adotam o planejamento estratégico têm uma visão clara do futuro desejado e das medidas necessárias para evitar falhas. Nem todas as organizações, no entanto, elaboram planos eficazes que incluam ações preventivas ou de gestão de crises. Por isso, é crucial que o planejamento seja amplo e completo, permitindo ao gestor explorar todas as potencialidades dessa ferramenta.

Neste contexto, na área do planejamento estratégico existem algumas ferramentas destaques utilizadas pelos gestores nas análises organizacionais, dentre elas estão a Análise SWOT, a Matriz Boston Consulting Group (Matriz BCG) e o Modelo das Cinco Forças de Porter (instrumento de análise do presente trabalho).

A Matriz SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada que analisa os ambientes interno e externo de uma organização por meio da identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Chiavenato; Sapiro, 2020; Speth, 2023). Desenvolvida como uma evolução das abordagens centradas apenas no planejamento interno, ela permite uma avaliação rápida da posição competitiva da empresa, considerando elementos como produtos, equipes, estrutura organizacional, cenário econômico e mudanças regulatórias (Costa Júnior *et al.*, 2021; Speth, 2023). Ao fornecer uma visão abrangente, a SWOT auxilia na formulação de planos de ação que potencializam pontos fortes, corrigem fragilidades e aproveitam oportunidades externas para fortalecer a competitividade no mercado (Silva; Ribeiro, 2021).

Já a Matriz BCG ou Matriz Crescimento-Participação, é uma ferramenta de análise estratégica que classifica produtos ou unidades de negócio com base na participação e no crescimento de mercado, auxiliando na alocação de recursos e na definição de estratégias (Soares *et al.*, 2022; Da Silva, 2018). Seu objetivo é potencializar a criação de valor a longo prazo, maximizando áreas com alto potencial e minimizando aquelas com baixo desempenho (Gallardo; Arroyo, 2005). A matriz utiliza duas variáveis (Taxa de Mercado Relativa e Crescimento do Mercado) para categorizar os produtos em quatro grupos: estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação e cães. Estrelas possuem alta participação e crescimento, exigindo grandes investimentos; vacas leiteiras são produtos consolidados que geram lucros consistentes com baixo investimento; pontos de interrogação têm potencial, mas ainda não são lucrativos; e os cães, ou produtos abacaxi, apresentam baixo desempenho e pouca rentabilidade (Gallardo; Arroyo, 2005; Da Silva, 2018; Kingsnorth, 2022).

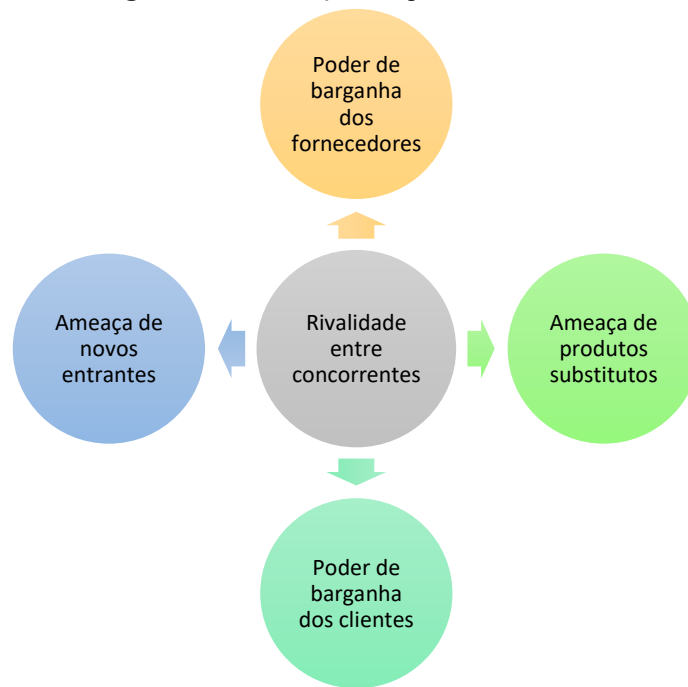
Assim, a ferramenta oferece uma visão estratégica, ajudando as empresas a decidirem quais produtos devem receber mais investimentos e quais devem ser descontinuados, com o objetivo de maximizar o valor de longo prazo (Teixeira, 2022). Embora amplamente utilizada, a matriz pode ser menos aplicável a negócios em fase de planejamento, como startups, que carecem de dados históricos de vendas e informações concretas sobre a participação de mercado (Da Silva, 2018).

Finalmente, tem-se o Modelo das Cinco Forças de Porter que foi criado para analisar a competitividade e compreender os fatores que influenciam a renda de uma empresa dentro do setor auxiliando a identificar oportunidades e ameaças no ambiente empresarial (Porter, 1990). Esse modelo será melhor detalhado na subseção abaixo por ser meio de análise do presente estudo.

2.2.1 Modelo das cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças foi desenvolvido por Michael Porter em 1979, sendo uma das ferramentas mais reconhecidas para análise da competitividade. Esse modelo considera que a competitividade de uma empresa é determinada por cinco fatores principais: a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos clientes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre concorrentes (Figura 2) (Porter, 1980). Essas forças permitem que as empresas compreendam a dinâmica de mercado, antecipem tendências e desenvolvam estratégias competitivas para se diferenciar da concorrência (Barboza; Rojo, 2015; Ferreira *et al.*, 2019).

Figura 1 - Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Perdigão, Perdigão e Moraes (2012).

O modelo proporciona uma visão detalhada da competição em um setor específico além de melhorar sua posição de barganha com fornecedores e clientes e se preparar para novos competidores e substitutos que possam afetar sua lucratividade (Silva; Ribeiro, 2021) através do entendimento da dinâmica da existência da competitividade entre empresas de um mesmo setor, o que auxilia no desenvolvimento de uma estratégia empresarial diferente e eficiente favorecendo o destaque da organização perante os concorrentes (Vargas *et al.*, 2013).

Porter (1990) propõe em sua metodologia identificar os fatores que determinam a atratividade de um negócio e o posicionamento ideal de uma empresa no mercado. Além disso, sua abordagem examina

como as forças competitivas influenciam a escolha estratégica da organização. O conhecimento prévio dessas forças permite à empresa identificar seus pontos fortes e fracos, orientando suas estratégias para atividades mais promissoras que proporcionem vantagens competitivas. Essas forças competitivas estão enraizadas nas características econômicas e técnicas específicas de cada setor.

Muitas empresas passam por transformações que impactam a maneira como as organizações conduzem seu planejamento, dessa forma, é essencial estabelecer uma conexão entre a organização e o ambiente em que está inserida, com a finalidade de desenvolver uma estratégia competitiva adequada (Barboza; Rojo, 2015). Essas estratégias estão diretamente ligadas ao planejamento das metas, táticas e políticas operacionais de uma empresa (Porter, 1986) buscando maneiras de se diferenciar no mercado, seja por qualidade de produtos, preços competitivos ou serviços diferenciados (Gadelha, 2013; Oliveira Junior, 2022).

De acordo com Silva (2018), as vantagens competitivas indicam para as empresas os fatores que influenciam a escolha dos clientes por determinados produtos ou serviços. Essa gestão de conhecimento também possibilita que as organizações se diferenciem de seus concorrentes, seja oferecendo produtos ou serviços de alta qualidade, praticando preços mais atrativos, ou garantindo um suporte técnico eficiente e acessível.

Para obter vantagem competitiva, as empresas devem identificar combinações únicas de produtos e mercados que proporcionem uma posição competitiva sólida. Isso pode ser alcançado por meio de uma estratégia que conecte a empresa ao ambiente de forma eficiente, utilizando o modelo das cinco forças para guiar suas decisões (Porter, 1992; Oliveira Junior, 2022). Essas forças são estratégias transformadas em mecanismos impulsionadores de domínio de mercado e consequentemente, reduzem a capacidade de ataque de seus respectivos competidores promovendo uma visão geral de sua concorrência (Diniz *et al.*, 2022). O Quadro 1 resume as cinco Forças de Porter.

Quadro 1 - Quadro resumo das cinco Forças de Porter

AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	A entrada de novos competidores em um mercado pode reduzir a rentabilidade das empresas já estabelecidas, forçando-as a adotar novas estratégias de captação de clientes e inovação para manter seu espaço. A ameaça é maior em setores com barreiras de entrada mais baixas e alta atratividade para novos participantes. É essencial entender como essa ameaça influencia suas decisões de marketing e expansão.
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	O poder dos fornecedores está diretamente relacionado à sua capacidade de influenciar os preços e a qualidade dos insumos oferecidos. Quando há poucos fornecedores dominando o mercado, as empresas precisam adaptar suas táticas para manter a competitividade. Fornecedores que possuem um alto poder de barganha podem pressionar as margens de lucro e impactar as estratégias de captação de clientes.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	O poder de negociação dos clientes refere-se à capacidade dos consumidores de exigir melhores condições de preço, qualidade ou serviços. Clientes com alto poder de barganha podem forçar as empresas a reduzirem seus preços, afetando diretamente a lucratividade. As empresas precisam adaptar suas abordagens de relacionamento e captação de clientes para atender às demandas de consumidores cada vez mais informados e exigentes.
AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS	A presença de produtos ou serviços substitutos pode ameaçar a posição de uma empresa no mercado, uma vez que oferecem alternativas que podem ser percebidas pelos consumidores como mais vantajosas. A capacidade de inovar e criar valor para os clientes é essencial para combater a ameaça de substitutos. Assim, é necessário adotar estratégias de diferenciação para mitigar o impacto dessa força.
RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES	A rivalidade entre concorrentes é uma das forças mais intensas no modelo de Porter. A competição entre empresas existentes no setor pode ser acirrada, exigindo constantes ajustes nas estratégias de captação e relacionamento com clientes. Dessa forma, entender a intensidade da concorrência é crucial para desenvolver táticas de retenção de clientes e promoção de seus produtos ou serviços.

Fonte: Adaptado de Porter (1980; 1985).

Em suma, as Cinco Forças de Porter analisam o ambiente externo dentro do setor em que a empresa está inserida, o que permite antecipar movimentos do mercado ao identificar as ameaças e oportunidades tornando assim decisões mais assertivas sobre posicionamento, investimentos e diferenciação. Assim, pelo modelo ser focado na estrutura da indústria e não nas capacidades internas da organização diferencia-se de ferramentas como a análise SWOT e a matriz BCG por estas focarem na análise interna das empresas.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo é baseada na aplicação de um questionário estruturado para analisar as estratégias de competitividade adotadas pelos alunos empreendedores do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba utilizando o Modelo das Cinco Forças de Porter como referência teórica (Porter, 1980; 1985; 2008).

Assim, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois baseia-se na coleta direta de dados (Gil, 2008) junto aos alunos empreendedores do curso de Administração da UEPB. Quanto à abordagem dos dados, trata-se de uma pesquisa quantitativa, já que os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado e analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas (Tesch, 1990).

No que diz respeito aos objetivos, classifica-se como uma pesquisa exploratória e descritiva: exploratória, por buscar conhecer melhor o fenômeno das estratégias de competitividade adotadas por empreendedores universitários, proporcionando uma visão geral; e descritiva, por apresentar as características e padrões de comportamento desses empreendedores (Gil, 2008).

O processo foi desenvolvido em etapas, conforme descrito a seguir:

- **Amostra da pesquisa**

O universo da pesquisa foi composto pelos alunos empreendedores do curso de Administração da UEPB, abrangendo os turnos matutino e noturno. A estimativa de empreendedores foi realizada com apoio dos representantes de turma, que, por meio de grupos de WhatsApp, identificaram a quantidade de estudantes com atividades empreendedoras em suas respectivas turmas. A partir dessa coleta preliminar, foi possível estimar um total de aproximadamente 50 alunos empreendedores, número que foi considerado como a população da pesquisa ($N = 50$).

Para a definição da amostra, utilizou-se a fórmula de amostragem para populações finitas (Fonseca; Martins, 1994; Gil, 2017), com os seguintes parâmetros estatísticos: nível de confiança de 95% ($z = 1,96$), margem de erro de 10% ($e = 0,10$) e proporção esperada $p = 0,5$. A margem de erro de 10% foi adotada pelo fato de que a população em estudo é pequena (50 empreendedores), além da pesquisa possuir caráter exploratório e descritivo. Fonseca e Martins (1994), Gil (2017) e Malhotra (2012) afirmam que é confiável estatisticamente e totalmente admissível utilizar margens de erros maiores, como 10%, especialmente quando as populações são pequenas, quando são estudos aplicados e quando a pesquisa é usada para compreender fenômenos gerais.

Dessa forma, a amostra mínima necessária para assegurar uma margem de erro de 10% seria de aproximadamente 33 participantes. A pesquisa contou com 31 respostas válidas, número muito próximo

ao necessário, permitindo considerar que os dados obtidos têm uma margem de erro estimada em torno de 10,5%. Vale destacar que a amostra obtida foi não probabilística por conveniência, considerando que os participantes foram convidados a participar de forma espontânea e voluntária pelos respondentes, atendendo ao objetivo exploratório da pesquisa.

- **Formulação e divulgação do questionário**

A formulação do questionário consta no Anexo A e foi elaborado com base em estudos e referências teóricas relacionadas ao Modelo das Cinco Forças de Porter tendo como finalidade identificar a presença e a intensidade dos fatores competitivos descritos no modelo (rivalidade entre concorrentes, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos ou serviços substitutos) para atender aos objetivos propostos no presente estudo.

Para isso, o questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e contém perguntas objetivas sobre as estratégias adotadas pelos empreendedores, estruturadas em escalas de Likert (Likert, 1932) para mensurar a percepção dos respondentes sobre cada força competitiva. Também perguntas fechadas com alternativas de múltipla escolha, e uma delas com estrutura do tipo "marque todas que se aplicam", permitindo identificar a variedade de estratégias adotadas frente à concorrência. Ainda foram incluídas questões de natureza demográfica, com a finalidade de compreender melhor o contexto em que as empresas participantes estão inseridas. Ressalta-se que não foram coletados dados pessoais, assegurando o anonimato dos participantes e o cumprimento das normas éticas de pesquisa.

Com o questionário desenvolvido (ficou disponível para os respondentes entre os dias 28/04/2025 e 16/05/2025), partiu-se para etapa da divulgação do questionário que foi feita por dois canais principais: e-mail institucional e WhatsApp. Inicialmente, o questionário foi enviado por e-mail para todos os alunos matriculados no curso de Administração da UEPB. No corpo da mensagem, esclareceu-se que se tratava de um trabalho de conclusão de curso (TCC) e que apenas estudantes do curso de Administração da UEPB que fossem empreendedores deveriam responder.

Além disso, o questionário foi compartilhado via WhatsApp com os representantes de turma, que se responsabilizaram por repassá-lo nos respectivos grupos de suas turmas. A mensagem enviada nesses grupos também explicava que a pesquisa fazia parte de um TCC e pedia que apenas os alunos empreendedores do curso de Administração participassem, reforçando o perfil desejado dos respondentes. Esses canais foram utilizados com o intuito de preservar a identidade dos participantes.

- **Coleta e organização dos dados**

Os dados obtidos foram exportados da plataforma *Google Forms* e organizados em uma planilha eletrônica para tratamento inicial. Dando continuidade, dividiu-se os tipos de atividade empreendedora declarada pelos participantes e optou-se por uma organização analítica temática, orientada pelas Cinco Forças de Porter, sendo cada força analisada separadamente com base nas respostas coletadas. A questão sobre as estratégias de enfrentamento da concorrência foi analisada com base na frequência de respostas por setor, permitindo identificar padrões de atuação e preferências estratégicas dos empreendedores conforme sua área de atuação.

- **Análise dos dados**

A análise dos dados foi conduzida por meio de técnicas descritivas, com o uso de tabelas e gráficos que permitem visualizar as estratégias mais recorrentes em cada setor. Diehl, Souza e Domingos (2007) descrevem que técnicas descritivas são métodos estatísticos usados para o manejo de dados resumindo-os ou descrevendo-os sem inferir algo que exceda os próprios dados.

O processo analítico foi dividido nas seguintes etapas:

- Análise descritiva: Identificação da frequência de adoção de cada estratégia competitiva conforme os setores identificados.
- Análise por força competitiva: As respostas serão agrupadas conforme cada força, permitindo avaliar a intensidade percebida de cada uma delas, bem como identificar padrões e variações de percepção entre os empreendedores.

Essa abordagem metodológica permitiu interpretar não apenas a presença das forças competitivas, mas também as formas específicas com que os empreendedores as enfrentam, revelando padrões estratégicos relevantes e suas peculiaridades dentro do contexto estudado.

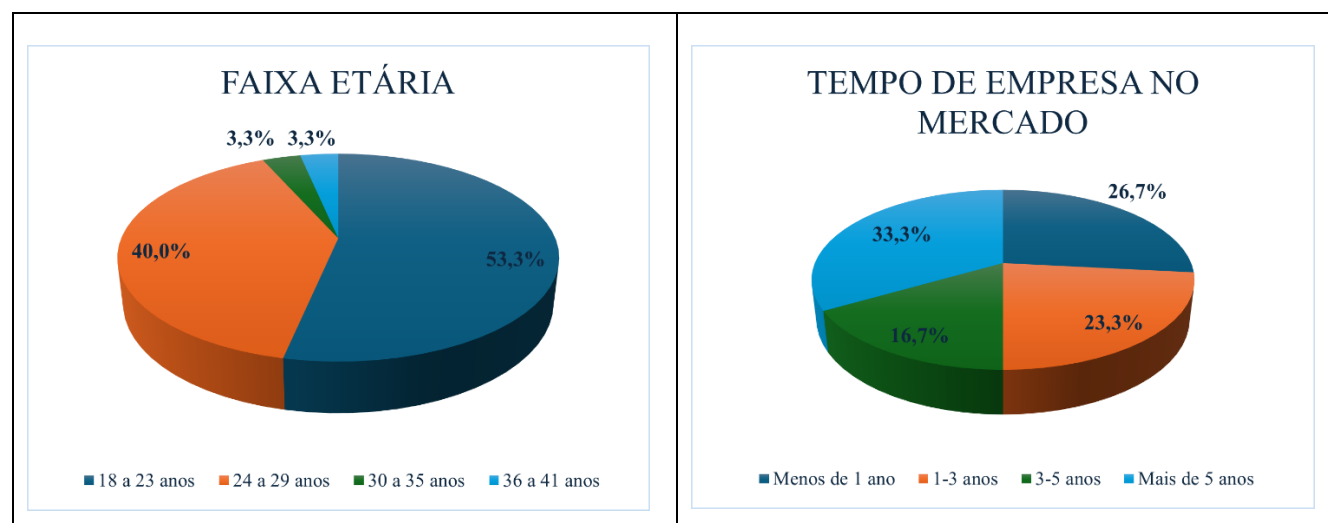
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

Com a aplicação do questionário foi obtido 31 respostas, porém, para fins de análise, 30 respostas foram consideradas em razão de um dos retornos ser o único na área da saúde (o que não conseguiríamos comparar), como também não houve especificação de que tipo de serviço tratava, o que dificultou manuseá-la para algum outro setor.

Assim, de forma geral, através das informações demográficas, obtivemos que a *faixa etária* predominante foi entre 18 e 23 anos, correspondendo a 53,3% dos interrogados e a classe dos 24 a 29 anos compreendendo 40% dos respondentes. De acordo com o INEP (2024), a prevalência do intervalo de classe entre os 18 e 29 anos reflete o percurso educacional tradicional e as políticas públicas de acesso ao ensino superior logo após a conclusão do ensino médio. Adiante, foi questionado *há quanto tempo as empresas estavam em operação*, houve variação nas respostas, com percentuais relativamente próximos entre as faixas, mas com prevalência de empresas com mais de 5 anos de mercado (33,3%). Isso sugere que parte dos alunos empreendedores pode ter iniciado suas atividades antes mesmo de ingressar na graduação. As demais categorias da faixa etária e tempo de operação podem ser vistas no Quadro 2.

Quadro 2 - Faixa etária dos empreendedores e tempo de atuação das empresas

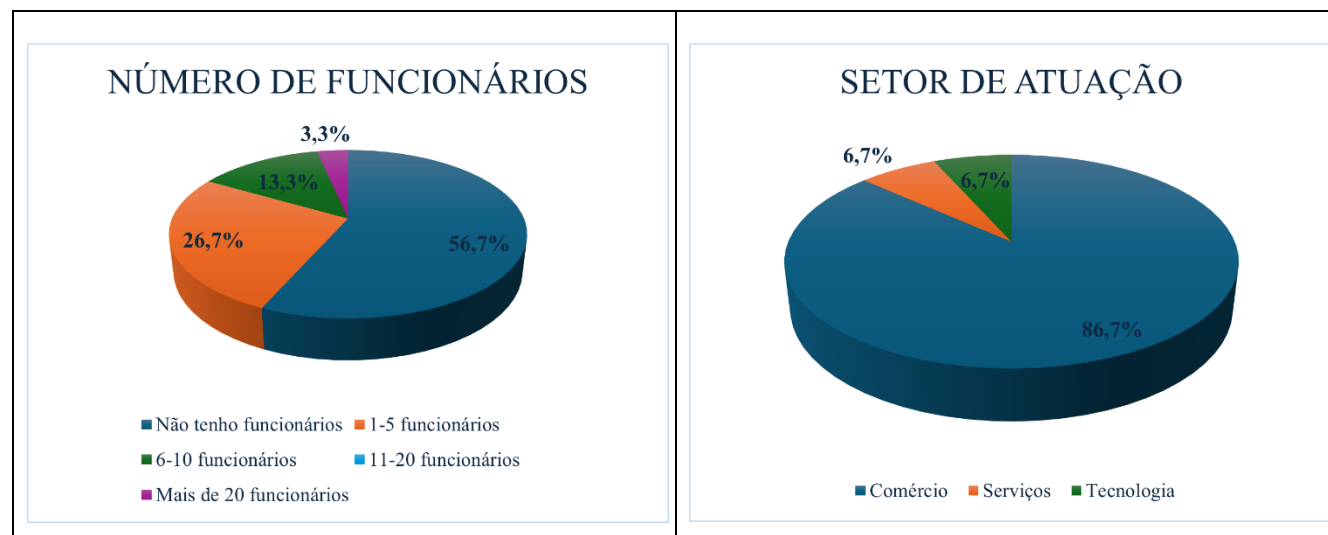


Fonte: Autoria própria (2025).

Em relação ao *número de funcionários*, mais da metade atua sozinho em sua empresa, contemplando 56,7% das respostas, caracterizando negócios de pequeno porte e gestão individual. Quanto ao *setor de atuação*, destacou-se o comércio, que correspondeu a 86,8% das respostas, enquanto

os setores de tecnologia e serviços representaram, cada um, 6,6% dos empreendimentos. Essas informações estão sistematizadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Número de funcionários e setor de atuação das empresas



Fonte: Autoria própria (2025).

Além disso, os respondentes foram convidados a *especificarem a sua área de atuação*. Com isso, verificou-se que o setor do comércio abrange uma ampla variedade de nichos. Considerando que a análise das Cinco Forças de Porter deve ser realizada dentro de um mesmo setor ou segmento de mercado para ser eficaz, optou-se por subdividir o setor do comércio em três nichos distintos: varejo de roupas e acessórios, alimentos artesanais e comércio varejista diversificado.

Os empreendimentos inseridos no nicho de varejo de roupas e acessórios contemplam a venda direta ao consumidor de itens de vestuário e acessórios pessoais. Os critérios para o nicho dos alimentos artesanais estão voltados a produção, preparo ou venda de alimentos, englobando desde a produção até serviços de refeição prontos. Em relação ao comércio varejista diversificado estão as demais vendas de bens diversificados que são vendidos diretamente ao consumidor final e que não se enquadram claramente nos outros segmentos. Tanto a subdivisão do setor do comércio quanto a especificação de empresas de cada setor podem ser visualizados no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Especificação das empresas em cada setor e subdivisão do setor do comércio

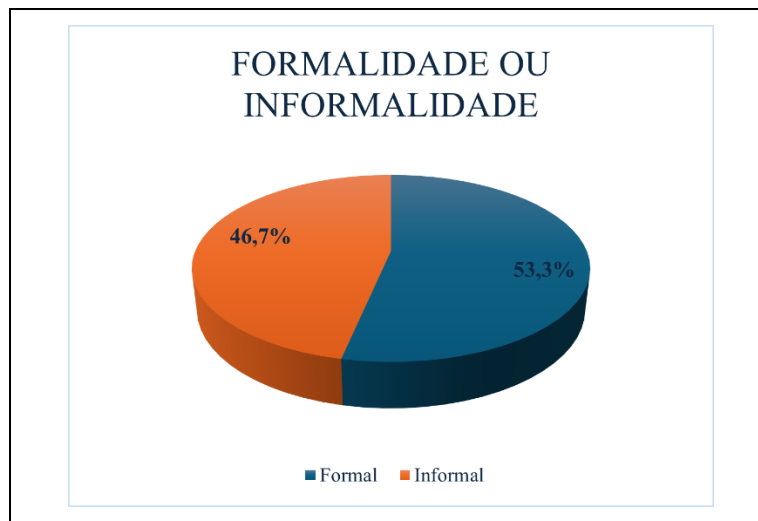
Varejo de roupas e acessórios
Semi joias; loja de roupas; loja de artigos esportivos (camisas de clubes de futebol)
Alimentos artesanais
Venda de queijo; alimento; venda de doces; padaria; buffet em eventos; delivery de pizza; comércio na área de comida; pizzaria e lanchonete; produção de alimentos artesanais cuja matéria prima principal é a carne suína
Comércio varejista diversificado

Floricultura; supermercadista; vendas de frutas; papelaria personalizada e presentes; loja de material de construção; comércio de enxovais e variedades; venda de equipamentos eletrônicos; personalizados (canecas, ecobags etc); mercado; loja de doces; revendedor boticário
Serviços especializados
Consultoria empresarial; aulas particulares de inglês
Tecnologia
Manutenção de micro; tráfego de dados

Fonte: Autoria própria (2025).

Por fim, constatou-se que, 53,3% dos empreendimentos são formais e 46,7% são informais, conforme apresentado no Quadro 5. Telles *et al.* (2016) abordam que um dos fatores que desestimula o empreendedor a formalizar o seu negócio é a carga tributária elevada e os trâmites burocráticos. Vieira (2020) acrescenta que outro fator que afasta a motivação para a formalização é que muitos empreendedores veem seus negócios como uma forma de renda provisória em que não há intenção de crescimento.

Quadro 5 – Formalidade ou informalidade das empresas



Fonte: Autoria própria (2025).

Geralmente, a expansão da economia informal tem sido apontada como uma condição prejudicial para o crescimento econômico de um país. Além disso, contribui para a maior instabilidade nos ciclos econômicos, afetando a produção, o investimento e o consumo. Nesse sentido, reformas que reduzam os custos da formalização empresarial são fundamentais para mitigar esses efeitos (Silva, 2013).

No contexto dos alunos do curso de Administração da UEPB, a informalidade dos empreendimentos pode ser explicada por fatores como o baixo capital inicial, caráter experimental dos negócios e a prioridade dada à conclusão da graduação. Muitos empreendem por necessidade (complemento de renda) ou para adquirir experiência, o que contribui para a não formalização. Além

disso, a elevada carga tributária e os custos associados à legalização desestimulam a formalização, principalmente em negócios de pequeno porte iniciantes. A regularização elevaria significativamente os custos, dificultando a competitividade com grandes empresas.

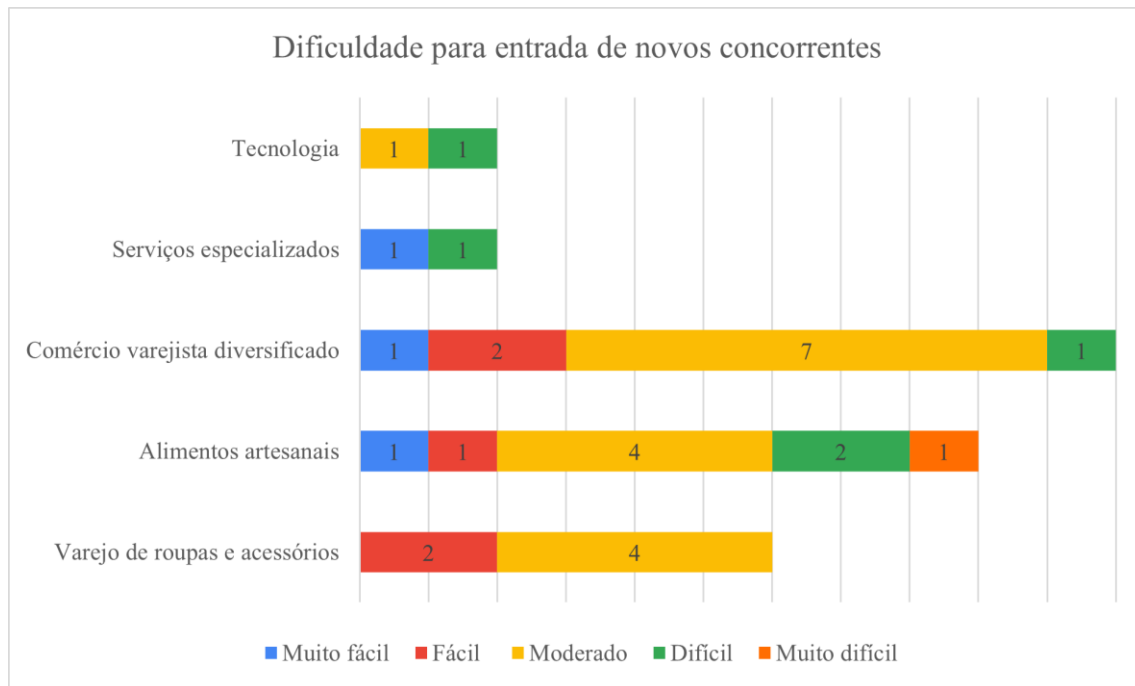
Concluída a caracterização demográfica dos respondentes que auxiliam a contextualizar o perfil dos empreendedores analisados, a seguir, passa-se à exposição e análise das dimensões competitivas com base no modelo das Cinco Forças de Porter, permitindo uma visão mais aprofundada sobre o ambiente em que esses negócios estão inseridos.

4.2 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Quanto as forças competitivas que influenciam a atuação dos empreendedores pesquisados, conforme o modelo das Cinco Forças de Porter, a análise se iniciou pela força da ameaça de novos entrantes, que se refere à facilidade ou dificuldade de novas empresas ingressarem em determinado setor. Segundo Porter (1980; 1985), essa ameaça é determinada por fatores como barreiras à entrada, escala mínima eficiente, diferenciação do produto, exigências legais e acesso a canais de distribuição. Quando as barreiras são baixas, a competição se intensifica, reduzindo a rentabilidade das empresas estabelecidas.

Com base nos dados obtidos por meio do questionário, observou-se que os respondentes atribuíram diferentes níveis de dificuldade para a entrada de novos concorrentes em seus respectivos setores de atuação. Primeiramente foi questionado aos empreendedores “*Qual é o grau de dificuldade para novos concorrentes entrarem no setor de atuação da sua empresa?*” a qual a resposta estava em escala de Likert em que (1) representava muito fácil, (2) fácil, (3) moderado, (4) difícil e (5) muito difícil.

A média geral das respostas entre os cinco setores analisados foi de 2,87, indicando uma percepção levemente abaixo da categoria moderado, ou seja, uma tendência à percepção de baixa dificuldade para a entrada de novos concorrentes. Assim, de modo geral, os empreendedores não percebem grandes barreiras que dificultem a entrada de novos participantes em seus mercados de atuação. As respostas dessa pergunta foram setorizadas e podem ser visualizadas na Figura 2 abaixo.

Figura 2 - Dificuldade para entrada de novos concorrentes

Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

O setor de Tecnologia considerou a ameaça de novos entrantes moderado e difícil. Essa percepção, embora limitada (por ter apenas dois empreendimentos para análise), indica que há alguma dificuldade de entrada no setor, podendo estar relacionado a barreiras tecnológicas ou a necessidade de conhecimento especializado e capital, segundo Porter (1980), essas são barreiras clássicas de entrada, especialmente em setores de alta tecnologia. Ademais, Vendruscolo e Galina (2020) destacam que startups do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) enfrentam elevados custos de inovação e alta exigência técnica, o que confirma a percepção dos empreendedores quanto à dificuldade de entrada nesse segmento.

A categoria dos Serviços Especializados teve respostas muito dispersas, enquanto um considerou muito fácil, o outro considerou difícil a entrada de novos concorrentes. Esse entendimento, também limitado pela quantidade de respondentes do setor, pode sugerir polarização na percepção, considerando que não houve resposta moderada, podendo indicar que, dependendo do nível de especialização, alguns são acessíveis enquanto outros difíceis. Assim, a ameaça é variável e depende do tipo de serviço prestado. Conforme Porter (1985) sustenta: setores com serviços altamente especializados podem apresentar barreiras baseadas em conhecimento e reputação, enquanto serviços mais genéricos tendem a ter menor dificuldade de entrada.

O nicho do Comércio Varejista Diversificado teve predomínio em moderado, o que indica ameaça médias de novos entrantes, isto é, a variedade de produtos pode exigir algum grau de conhecimento ou estrutura, mas ainda é acessível. Braido *et al.* (2019) destacam que o uso de tecnologia e o acesso a crédito e fornecedores são variáveis que afetam a entrada de novos negócios, mesmo em segmentos teoricamente mais abertos.

O seguimento de Alimentos Artesanais também teve predominância moderada na ameaça de novos concorrentes, porém, as percepções foram distribuídas em todos os níveis. Mesmo tendo um entendimento mais diversificado, há uma tendência geral ao nível moderado de dificuldade. Apesar disso, a existência de algumas respostas para difícil e muito difícil sugere que existem barreiras maiores quando comparado a outros setores, seja pela exigência de licenças sanitárias ou conhecimento técnico necessário. Segundo Coelho *et al.* (2024), esses requisitos representam barreiras técnicas e legais relevantes, que aumentam os custos de entrada e podem dificultar a concorrência com negócios já estabelecidos.

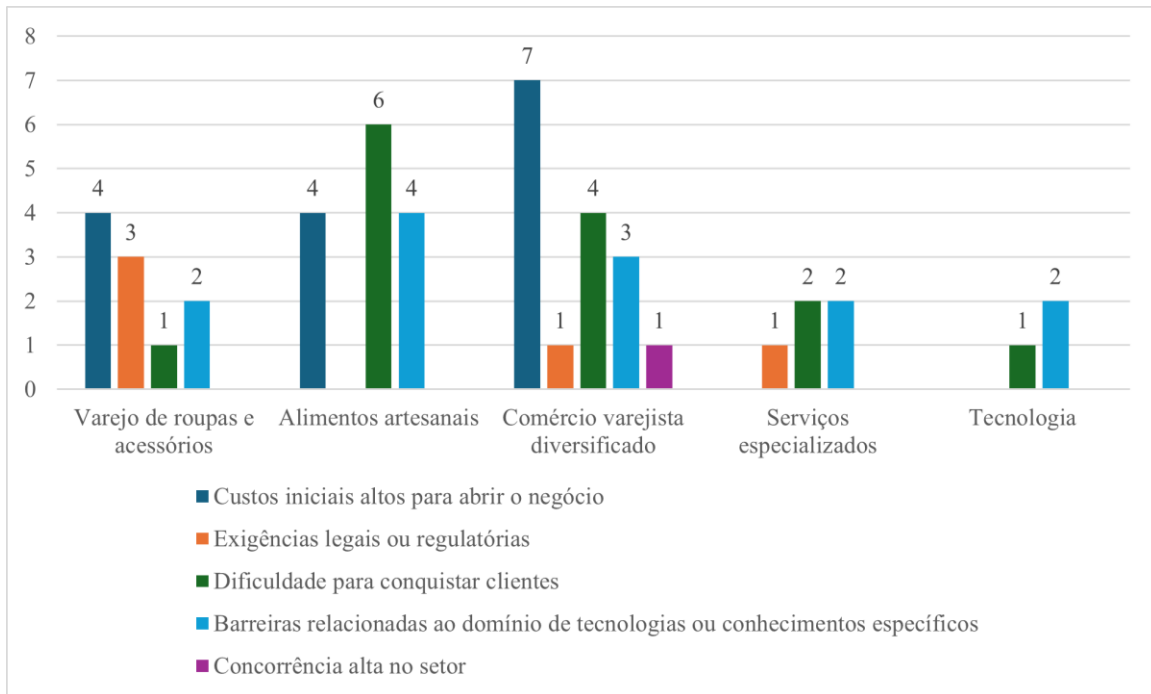
A área de Varejo de Roupas e Acessórios também considera moderado a entrada de novos entrantes. Porém, diferente de outros setores, tendo respostas também no fácil, assim, a barreira de entrada é considerada baixa a moderada, indicando facilidade para que novos concorrentes entrem no setor, seja por poucos entraves regulatórios, tecnológicos ou até mesmo baixo capital. De acordo com Sader (2024), o setor de moda e vestuário permite a entrada de novos competidores com investimentos iniciais reduzidos, o que está de acordo com a alta ameaça percebida pelos respondentes, conforme descrito por Porter (1980).

Em suma, Perdigão *et al.* (2012) sustentam que, por mais que existam barreiras que tornam o ingresso de novas empresas mais desafiador, elas não são, por si só, impeditivas. A entrada de novos concorrentes ainda ocorre, o que reforça a percepção de que essa força competitiva exerce influência significativa sobre o mercado. Em determinados setores, especialmente aqueles em expansão ou dominados por grandes redes varejistas, o poder de atuação dessas empresas pode superar os obstáculos impostos às novas iniciativas, mantendo a ameaça de novos entrantes como um fator relevante na dinâmica concorrencial.

Porter (1980) afirma que a ameaça de novos entrantes depende das barreiras estruturais de entrada. Dessa forma, para entender melhor quais são essas barreiras foi solicitado para que os respondentes pudessem identificar tais componentes. Assim, foi questionado “*Quais são as principais*

dificuldades ou obstáculos que os novos concorrentes enfrentam ao tentar entrar no seu setor?”. As respostas estão na Figura 3 abaixo.

Figura 3 - Identificação das barreiras para novos entrantes no setor



Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

De maneira geral, entre os principais entraves citados, destacam-se os custos iniciais elevados, a dificuldade para conquistar clientes e as barreiras técnicas relacionadas ao domínio de conhecimentos específicos, os quais se alinham diretamente às barreiras estruturais de entrada propostas por Porter (1980).

O setor do Comércio Varejista Diversificado apresenta muitos relatos de custos iniciais altos mesmo sendo avaliado como dificuldade moderada para novos entrantes. Isso pode indicar que, apesar do custo, a estrutura de entrada é conhecida e acessível. Porter (1980) afirma que um alto capital inicial pode atuar como uma barreira a entrada, mas se os processos e estruturas forem bem compreendidos, novos concorrentes podem planejar adequadamente sua entrada no mercado, o que justifica ser um entrave, mas a dificuldade ser média para os empreendedores desse setor.

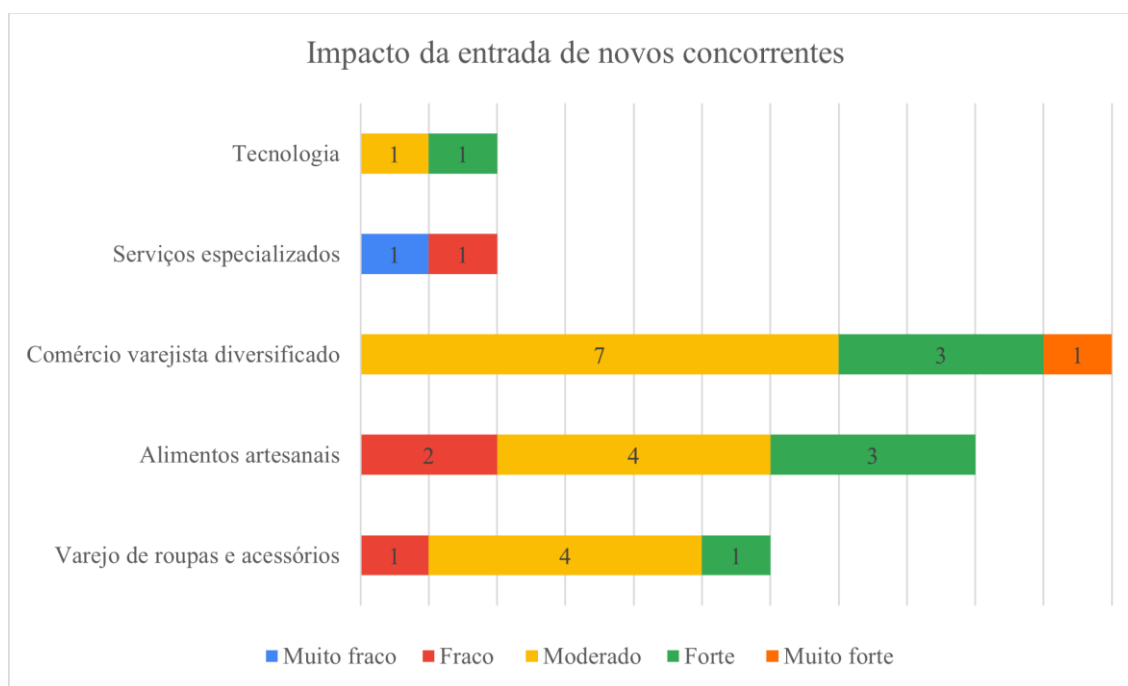
Além disso, o nicho de Alimentos Artesanais teve alta frequência para dificuldade de conquistar clientes e barreiras técnicas, esclarecendo que o principal desafio não é entrar, mas se estabelecer. Segundo Porter (1980) esses são fatores críticos que podem dificultar a permanência de novos concorrentes no mercado.

Ainda, o segmento da Tecnologia, apesar de pouca representatividade, teve os mesmos impasses que o setor de Alimentos Artesanais. Porém, a área da tecnologia é agravada devido a rápida evolução tecnológica e necessidade de conhecimento especializado, o que ocasiona barreiras significativas à entrada, dificultando a competição para novos entrantes (Porter, 1980).

Ainda no contexto da força de Porter que analisa a ameaça de novos entrantes, foi realizada uma pergunta complementar aos empreendedores: “Qual é o impacto da entrada de novos concorrentes na competitividade do seu negócio, considerando fatores como preços, demanda e diferenciação de produtos/serviços?”. O objetivo dessa questão foi ir além da análise das barreiras de entrada e investigar como a presença de novos concorrentes afeta, na prática, a competitividade das empresas já estabelecidas no mercado.

As respostas foram organizadas em uma escala de Likert de 5 pontos, em que (1) representava muito fraco e (5) muito forte. A média geral obtida foi de 3,13, indicando que, de forma agregada, os empreendedores percebem um nível moderado de impacto da entrada de novos concorrentes. Esse valor revela que, mesmo diante de barreiras de entrada, a competitividade nos setores analisados ainda é sensivelmente afetada pela presença de novos empreendedores. As respostas obtidas podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4 - Impacto da entrada de novos concorrentes



Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

Há uma tendência predominante de percepção de impacto "moderado" entre os setores investigados com destaque para o comércio varejista diversificado, onde sete respondentes classificaram o impacto como moderado, seguido por alimentos artesanais e varejo de roupas e acessórios, com quatro indicações cada (seguindo o padrão da primeira resposta quanto ao grau de dificuldade para novos concorrentes).

Isso reforça que, apesar de existir uma certa barreira de entrada (principalmente econômica e técnica), os empreendedores ainda enxergam que a entrada de novos competidores pode gerar pressões competitivas reais, mesmo que em intensidade moderada. Minadeo (2010) afirma que, ao consolidar-se no mercado, estratégias como manter os custos em níveis baixos, busca por técnicas internacionais e tecnológicas, como também inovações que busquem atrair clientes e reter bons funcionários são usadas para aprimorar as vantagens competitivas de suas empresas.

Ainda, ressalta-se que o setor de Serviço Especializado, foi o único que houve respostas indicando impacto muito fraco e fraco, o que pode estar relacionado à maior especificidade técnica ou nichos de atuação mais protegidos, dificultando o surgimento de novos concorrentes e, conseqüentemente, reduzindo o impacto percebido desses entrantes. Esse cenário vai ao encontro da análise de Schmidt e Baggio (2019), que destacam que setores com maior complexidade técnica e barreiras de entrada tendem a ser mais protegidos da concorrência direta. Em contraste, os autores observam que, em segmentos com produtos mais padronizados ou populares, a entrada de novos concorrentes é facilitada, inclusive por meio do comércio informal. Nessas situações, a principal força competitiva reside na fidelização de clientes e na reputação da empresa, enquanto a fraqueza mais notável é a entrada de produtos com menor qualidade, que pressionam o mercado por preços baixos.

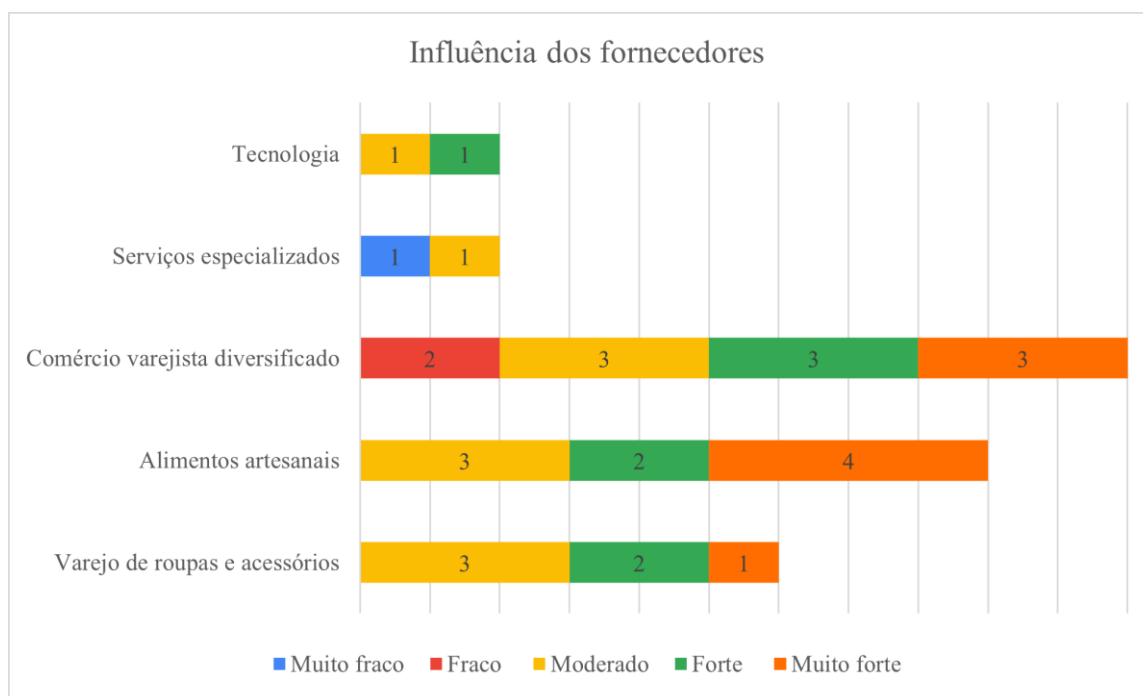
4.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Inicialmente, para a força que analisa o poder de negociação dos fornecedores foi solicitado aos respondentes que atribuíssem notas na escala de Likert [(1) muito fraco, (2) fraco, (3) moderado, (4) forte e (5) muito forte] para a seguinte pergunta: *“Como você avalia a influência dos seus fornecedores no seu negócio? (Considere o impacto deles em aspectos como preços, prazos de entrega, condições de pagamento e a dependência que sua empresa tem desses fornecedores para o funcionamento do seu negócio)”*.

A média geral das respostas foi de 3,67, o que indica que os empreendedores percebem que os fornecedores exercem uma influência entre moderada e forte sobre os seus negócios. Tal resultado sugere

que existe uma dependência significativa em relação a esses agentes, especialmente em termos de condições comerciais e operacionais. As respostas estão na Figura 5 abaixo.

Figura 5 - Poder de negociação dos fornecedores



Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

No setor dos Alimentos Artesanais observa-se uma alta dependência dos empreendedores, com 4 respondentes classificando como muito forte e 2 como forte. Isso pode ser explicado por causa da necessidade de insumos diretos para a preparação dos alimentos.

O Comércio Varejista Diversificado também apresenta significativa influência dos fornecedores, podendo estar associado à ampla variedade de produtos comercializados e à necessidade de manter estoques regulares para atender à demanda dos clientes. Já no setor de Tecnologia, as respostas se concentraram nos níveis moderado e forte, que pode ser justificado pela dependência de componentes específicos e, muitas vezes, importados.

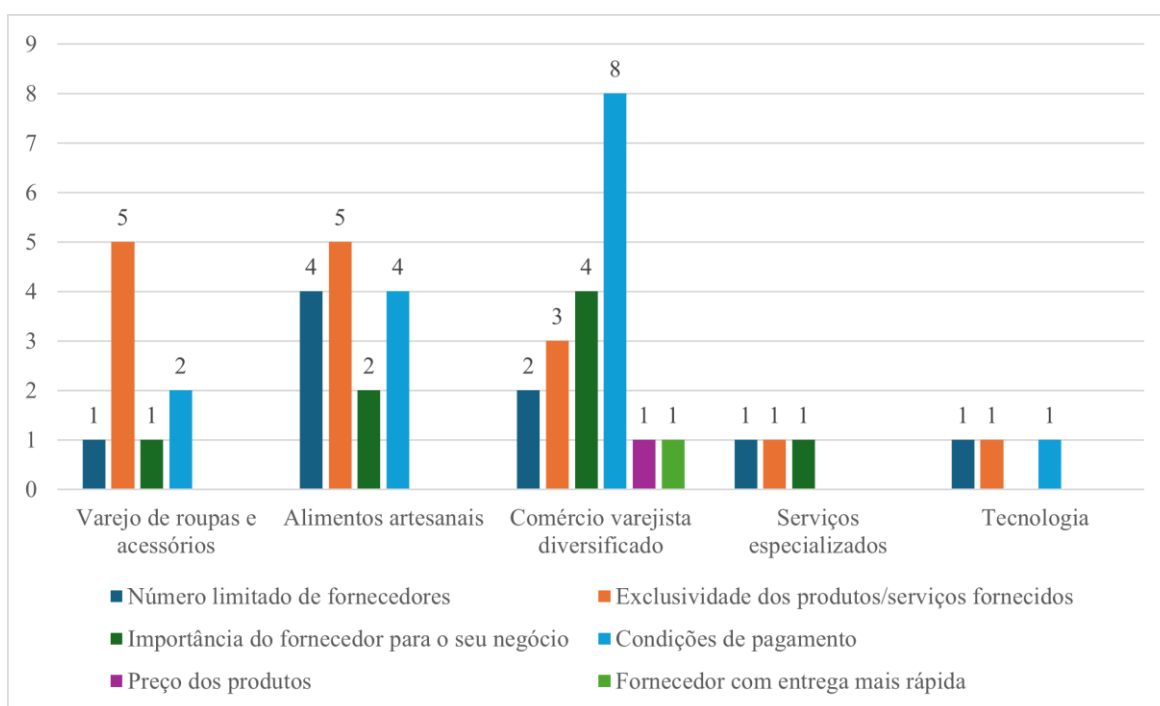
A área dos Serviços Especializados foi a única que apresentou uma resposta indicando influência muito fraca e a outra, moderado. Essas percepções podem sugerir menor dependência de fornecedores externos e maior ênfase no capital humano ou no conhecimento técnico do empreendedor.

O poder de negociação dos fornecedores influencia diretamente a competitividade das empresas, pois fornecedores fortes podem impor preços e condições que reduzem as margens de lucro dos compradores. Segundo Teixeira (2021), esse poder é maior quando há poucos fornecedores no mercado

ou altos custos de troca, dificultando a substituição. Porter (2009) destaca que o poder dos fornecedores também está relacionado à oferta de produtos diferenciados e à ausência de substitutos, o que os torna menos dependentes dos compradores e, portanto, mais influentes na dinâmica competitiva.

Para aprofundar a compreensão sobre como os fornecedores exercem poder nas relações comerciais dos respondentes, também foi solicitado aos empreendedores que indicassem “*Quais são os fatores que mais influenciam o poder de negociação dos seus fornecedores?*”. Essa pergunta permitia múltiplas respostas que podem ser vistas na Figura 6.

Figura 6 - Identificação dos poderes de negociação dos fornecedores



Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

Os dados indicam que dois fatores se destacam como os mais recorrentes entre os setores analisados: Exclusividade dos produtos/ serviços oferecidos e condições de pagamento. O fator “Exclusividade dos produtos/serviços fornecidos” foi o mais citado no Varejo de Roupas e Acessórios e Alimentos Artesanais, com 5 menções cada. Isso sugere que muitos empreendedores dependem de fornecedores que oferecem produtos únicos ou diferenciados, o que limita suas alternativas e fortalece o poder de barganha desses fornecedores. Isso se alinha diretamente com a percepção de forte ou muito forte influência dos fornecedores nesses setores.

Já o fator “Condições de pagamento” aparece principalmente no Comércio Varejista Diversificado (8 menções) e Alimentos Artesanais (4 menções), apontando que os termos de pagamento

estabelecidos pelos fornecedores são uma variável crítica nas negociações. Ademais, outros fatores como o “número limitado de fornecedores” (principalmente em Alimentos Artesanais) e a “importância do fornecedor para o negócio” (especialmente no Comércio Varejista Diversificado) também foram citados, reforçando que a dependência estratégica e a ausência de opções viáveis tornam os fornecedores mais influentes.

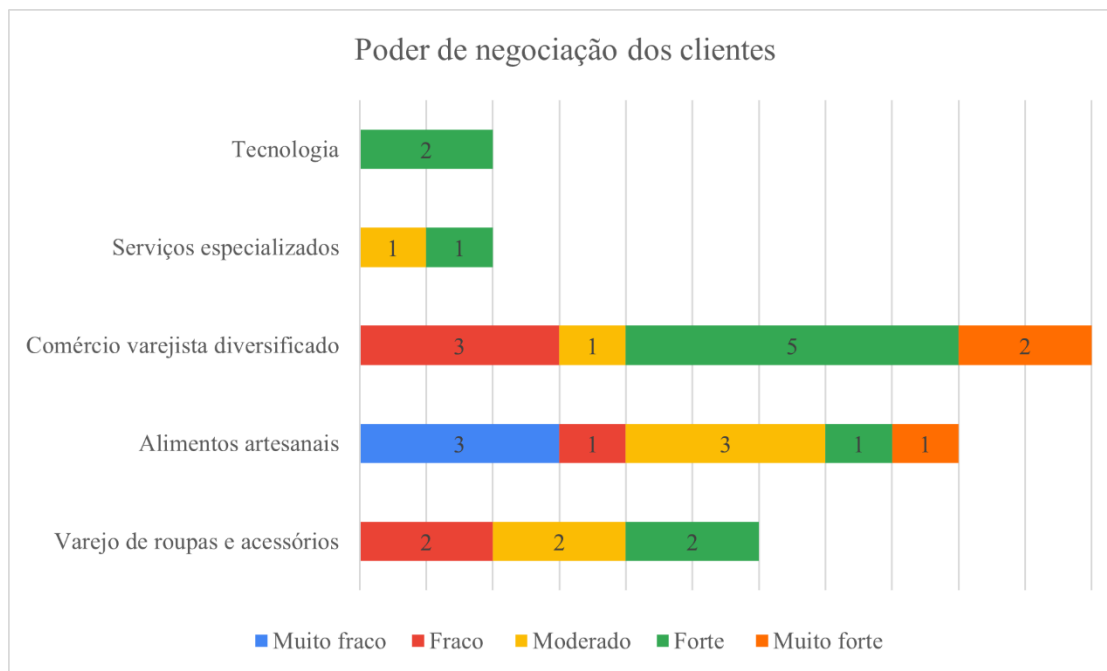
Por outro lado, fatores como “preço dos produtos” e “rapidez na entrega” foram mencionados apenas no Comércio Varejista Diversificado o que sugere que, embora importantes, não são os principais elementos que definem o poder de negociação dos fornecedores de modo geral.

De maneira geral, é importante que as empresas acompanhem ativamente os fatores relacionados aos seus fornecedores e compartilhem essas informações internamente com a finalidade de auxiliar o planejamento estratégico, sabendo que o alto poder de negociação dos fornecedores estabelece um importante fator de diminuição da rentabilidade de suas empresas (Atz, 2009).

4.4 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Para analisar a força de negociação dos clientes sobre os empreendedores investigados, foi realizada a seguinte pergunta: *“Como você avalia o poder de negociação dos seus clientes em relação ao seu negócio? (Considere se eles costumam pechinchar, influenciar preços, exigir diferenciação e impactar na fidelização)”*. As respostas estão apresentadas na Figura 7 e foram categorizadas conforme a escala de Likert, variando de (1) muito fraco, (2) fraco, (3) moderado, (4) forte e (5) muito forte.

A média geral das respostas foi de 3,17, o que revela uma percepção levemente acima do nível moderado quanto ao poder de negociação dos clientes. Esse resultado indica que os empreendedores reconhecem certo grau de influência exercido pelos consumidores, sobretudo no que diz respeito à pressão por preços mais acessíveis, à exigência por diferenciação nos produtos e serviços, bem como à manutenção da fidelização.

Figura 7 - Poder de negociação dos clientes

Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

A análise dos dados revela que o Comércio Varejista Diversificado se destaca com maior concentração nas categorias forte e muito forte, sugerindo que os clientes desse segmento possuem alto poder de barganha, isto é, são mais exigentes com influência sobre os preços e expectativas em relação à diferenciação dos produtos como também pode estar relacionado à ampla oferta de alternativas no mercado. Esses achados estão em consonância com o que Porter (1985) estabelece em sua análise das Cinco Forças Competitivas: o poder de barganha dos clientes tende a aumentar em mercados com muitas alternativas disponíveis, baixo custo de troca e consumidores mais informados e exigentes.

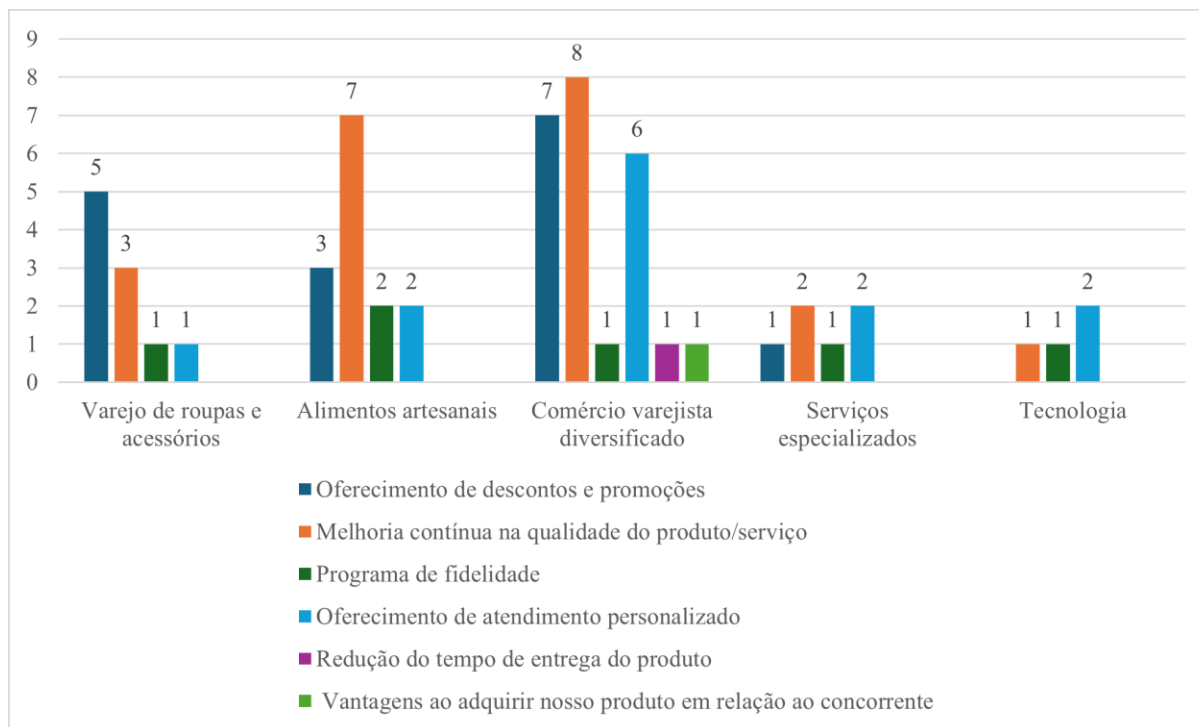
No segmento de Alimentos Artesanais, há uma distribuição equilibrada entre as categorias com destaque para as respostas moderado e muito fraco, com 3 respostas cada, sugerindo uma clientela mais fiel ou menos ativa na negociação de condições. De acordo com Lovelock e Wright (2006), esse padrão é comum em mercados de produtos personalizados ou com valor afetivo agregado. A percepção de menor pressão pode estar relacionada ao reconhecimento da autenticidade e exclusividade, características valorizadas por consumidores de produtos artesanais.

Já o Varejo de Roupas e Acessórios apresentou distribuição equilibrada entre fraco, moderado e forte, o que indica que os empreendedores percebem um poder de negociação moderado por parte de seus clientes. Em serviços especializados houve indicações nas opções moderado e forte podendo sugerir que, apesar de não haver pressão excessiva dos clientes, ainda há espaço para exigências relacionadas à

diferenciação e fidelização, comuns em serviços personalizados e reforçando que o relacionamento com o cliente é um fator crítico de sucesso nesse setor, o que explica a necessidade de estratégias voltadas a essa fidelização como também a gestão de expectativas.

Por fim, no setor de tecnologia, os respondentes marcaram forte apontando um reconhecimento alto do poder dos clientes nesse segmento, possivelmente pela exigência de inovação contínua, suporte técnico e personalização. Assim, de modo geral, percebeu-se que o poder de negociação do cliente tende a ser percebido como moderado a forte, o que entra em concordância com o modelo das Cinco Forças de Porter, que considera que o poder dos clientes é maior quando há muitas opções similares no mercado, quando o custo de troca é baixo, quando os clientes são bem-informados e exigentes e quando os produtos não são altamente diferenciados (Porter, 1985). Isso demanda estratégias constantes de diferenciação, personalização e fidelização para manter a competitividade. Ademais, quando os clientes possuem alto poder de barganha normalmente forçam as empresas a reduzirem os preços dos produtos ou serviços, o que afeta diretamente a lucratividade das empresas.

Para entendermos melhor a compreensão de quais as estratégias usadas pelos empreendedores para lidar com o poder de negociação dos seus clientes foi questionado "*Quais são as estratégias você utiliza para gerenciar o poder de negociação dos seus clientes?*". Os respondentes podiam identificar (marcando as opções) ou explicar outros fatores. As respostas são mostradas na Figura 8.

Figura 8 - Estratégias usadas nas negociações com os clientes

Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

A estratégia mais citada foi a “melhoria contínua na qualidade do produto/serviço” especialmente nos setores de Comércio Varejista Diversificado e Alimentos Artesanais, revelando uma aposta na diferenciação e na entrega de valor como forma de manter a clientela. Em seguida está o fator do “oferecimento de descontos e promoções” também relevante no Comércio Varejista Diversificado e no Varejo de Roupas e Acessórios. Essa estratégia é usada como forma de atrair e fidelizar clientes com apelo financeiro direto.

Outro fator expressivo foi o “oferecimento de atendimento personalizado” também destacado no Comércio Varejista Diversificado, indicando um esforço em criar vínculos mais fortes com os consumidores. Ademais, a estratégia dos “programas de fidelidade” aparece em todos os setores, mas de forma simplória. Por fim, a “redução do tempo de entrega do produto” e “vantagens frente à concorrência” apareceu apenas no setor do Comércio Varejista Diversificado indicando a presença de abordagens complementares à gestão da influência dos clientes.

É de suma importância que empresas adotem táticas como atendimento de qualidade, lançamento de novos produtos, promoções e políticas de preços atrativas, além de monitorar e acompanhar as necessidades dos clientes, captando informações relevantes no ambiente organizacional e integrando-as

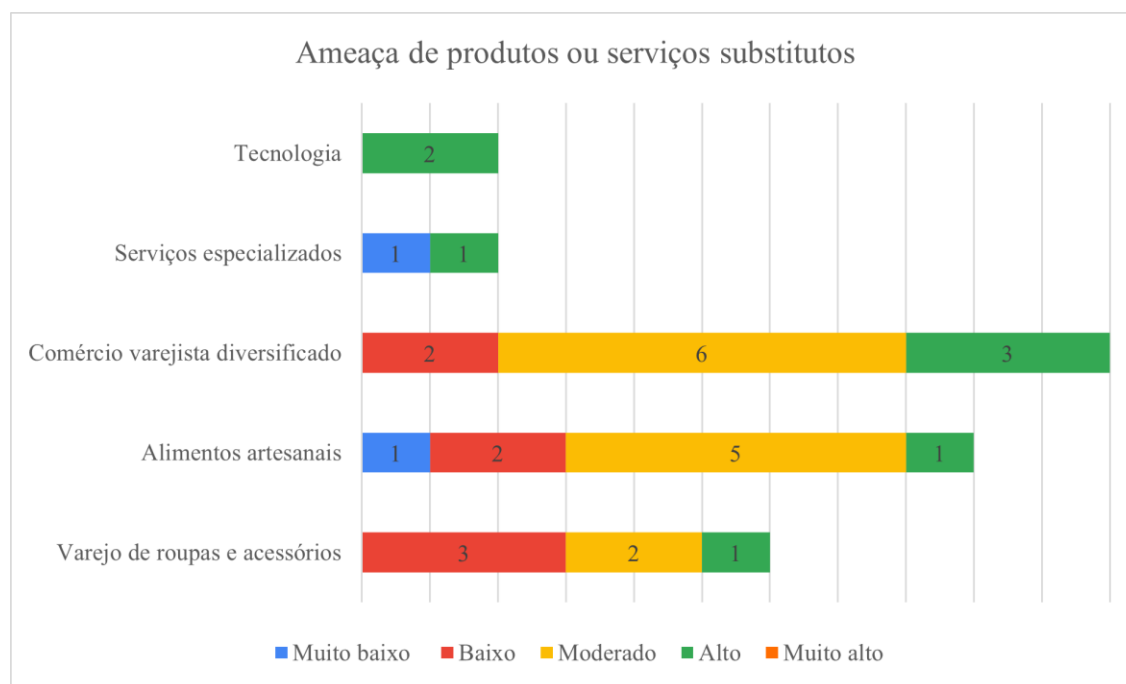
aos diversos setores da empresa, o que contribui para que mantenham-se competitivas no mercado (Atz, 2009).

4.5 AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS

A ameaça de substitutos representa o grau de risco que o negócio corre ao ser trocado por outra solução existente no mercado, o que pode reduzir a demanda, pressionar os preços para baixo e dificultar a fidelização de clientes (Porter, 1980; 1985). Para compreender como os empreendedores percebem a ameaça de produtos ou serviços substitutos foi aplicada a seguinte pergunta: *"Qual é o nível de ameaça que produtos ou serviços substitutos representam para o seu negócio? (Considere a existência de alternativas no mercado que influenciam a demanda, os preços e a fidelização dos seus clientes)"*. As respostas estão em escala de Likert em que (1) representa muito baixo, (2) baixo, (3) moderado, (4) alto e (5) muito alto e podem ser visualizadas na Figura 9 abaixo.

A média geral obtida para essa variável foi de 2,9, o que indica que, em termos gerais, os empreendedores percebem a ameaça de substitutos como ligeiramente abaixo do nível moderado. Isso sugere que, embora existam alternativas que possam competir com seus produtos ou serviços, essa substituição não é percebida como uma ameaça imediata ou intensa no momento.

Figura 9 - Ameaça de produtos ou serviços substitutos



Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

Os setores de Comércio Varejista Diversificado e de Alimentos Artesanais percebem essa ameaça, em sua maioria, como moderada. Ou seja, embora haja oferta de alternativas no mercado, os empreendedores ainda veem oportunidades que diferenciem seus negócios como também fidelizem seus clientes, o que reduz o impacto direto dos substitutos. Segundo Kotler e Keller (2012), a diferenciação percebida pelo cliente pode reduzir a sensibilidade à substituição, especialmente quando há valor emocional ou funcional agregado ao produto.

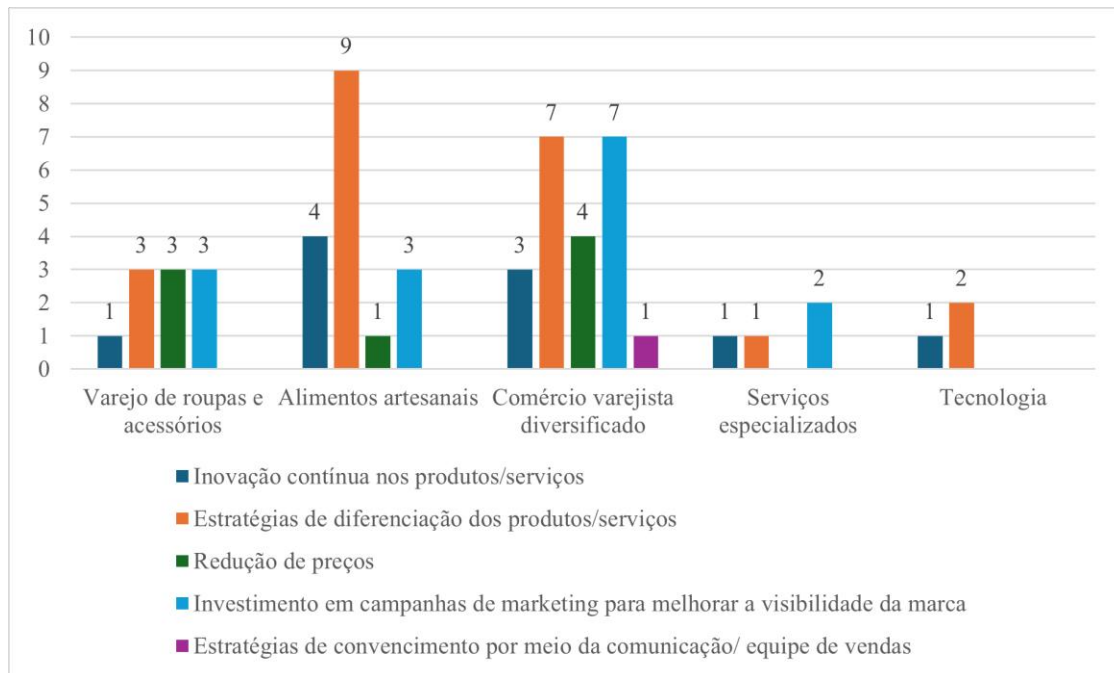
Quando um produto enfrenta a concorrência de substitutos mais baratos, tende a haver uma redução em sua demanda, o que gera excesso de oferta e, conseqüentemente, pressão para a diminuição de seu preço. Dessa forma, os substitutos acabam impondo um limite à precificação dos produtos principais (Torres *et al.*, 2023).

O segmento de Varejo de Roupas e Acessórios houve uma predominância das respostas baixo e moderado, com apenas uma resposta em alto. Isso indica que, embora exista concorrência e possibilidade de substituição, os empreendedores ainda percebem margem confortável para se diferenciar.

A área da Tecnologia considerou a ameaça a produtos ou serviços substitutos alta, o que pode ser explicado, possivelmente, devido a vida útil limitada e constante inovação nesse mercado. Por fim, o setor de Serviços Especializados oscilou entre muito baixo e alto, o que sugere que, dependendo do tipo de serviço, há ou não possibilidade de substituição seja por maior tecnologia ou até mesmo pelo atendimento personalizado.

A ameaça representada por produtos substitutos pode variar conforme diversos aspectos. Entre eles, destacam-se o custo de comutação, que, quando baixo, eleva o risco de substituição; o preço, que, se for mais acessível no produto concorrente, aumenta a atratividade; e fatores ligados à qualidade e ao desempenho, que, quando superiores no substituto, intensificam ainda mais essa ameaça. Em um cenário marcado pela constante inovação, essa possibilidade de substituição se mantém sempre relevante (Teixeira, 2021).

Dando continuidade, para compreender de forma mais clara quais estratégias são consideradas mais eficazes pelos respondentes diante da presença de substitutos no mercado foi questionado aos empreendedores "*Quais são as ações que você costuma adotar para minimizar a ameaça dos produtos/serviços substitutos?*". As respostas são apresentadas na Figura 10 abaixo.

Figura 10 - Ações adotadas para minimizar a ameaça de produtos ou serviços substitutos

Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

Entre as estratégias listadas, a mais citada foi as “estratégias de diferenciação de produtos/serviços” principalmente nos segmentos de Comércio Varejista Diversificado e Alimentos Artesanais. Essa tendência confirma que, em mercados com maior exposição a substitutos, a diferenciação é uma estratégia-chave de defesa competitiva. Porter (1985) reforça isso afirmando que, quando existem muitas alternativas similares, é essencial destacar características únicas do produto ou serviço para conseguir manter a clientela.

Outra ação bastante utilizada pelos empreendedores foi o “investimento em campanhas de marketing para melhorar a visibilidade da marca”, também relevante no setor de Comércio Varejista Diversificado, o que reforça a importância da visibilidade da marca como barreira contra a substituição. Além disso, a “inovação contínua nos produtos/ serviços” aparece em todos os setores, embora com menor frequência, demonstrando que melhorias constantes nos produtos/serviços ainda são utilizadas para manter a competitividade.

Segundo Porter (1985), em setores com alta propensão a substituição, a diferenciação se torna essencial para manter a competitividade, e a inovação desempenha papel central nesse processo ao permitir que as empresas se destaquem e se antecipem às mudanças do mercado.

A estratégia de “redução de preços” é mais comum no Comércio Varejista Diversificado e no Varejo de Roupas e Acessórios e sugere que alguns empreendedores diminuem o preço do produto/

serviço como uma ação defensiva, mesmo que isso signifique diminuir seus lucros. Por fim, as “estratégias de convencimento por meio da comunicação/ equipe de vendas” foi citada apenas uma vez, demonstrando baixa adoção dessa abordagem, seja por limitações estruturais ou foco em canais digitais.

Em suma, ao analisar os dados no geral, percebe-se que os setores que relataram níveis moderados ou altos de ameaça (Alimentos Artesanais e Comércio Varejista Diversificado) são também os que mais adotam estratégias ativas de diferenciação, inovação e marketing. Isso pode ser justificado pela relação direta entre a percepção da ameaça e o esforço para mitigá-la, o que demonstra maturidade estratégica por parte dos empreendedores.

De acordo com Atz (2009) a ameaça de produtos substitutos está relacionada à evolução do setor que os produz e aos hábitos de consumo. Inovações tecnológicas e novos conceitos impulsionam a substituição de produtos obsoletos. Essa força competitiva limita os preços praticáveis no setor, pois, ao ultrapassarem certos valores, os consumidores tendem a migrar para os substitutos. Portanto, é essencial que as organizações monitorem constantemente esse risco e, quando necessário, adotem estratégias defensivas ou ofensivas, como o próprio lançamento de produtos alternativos.

4.6 RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES

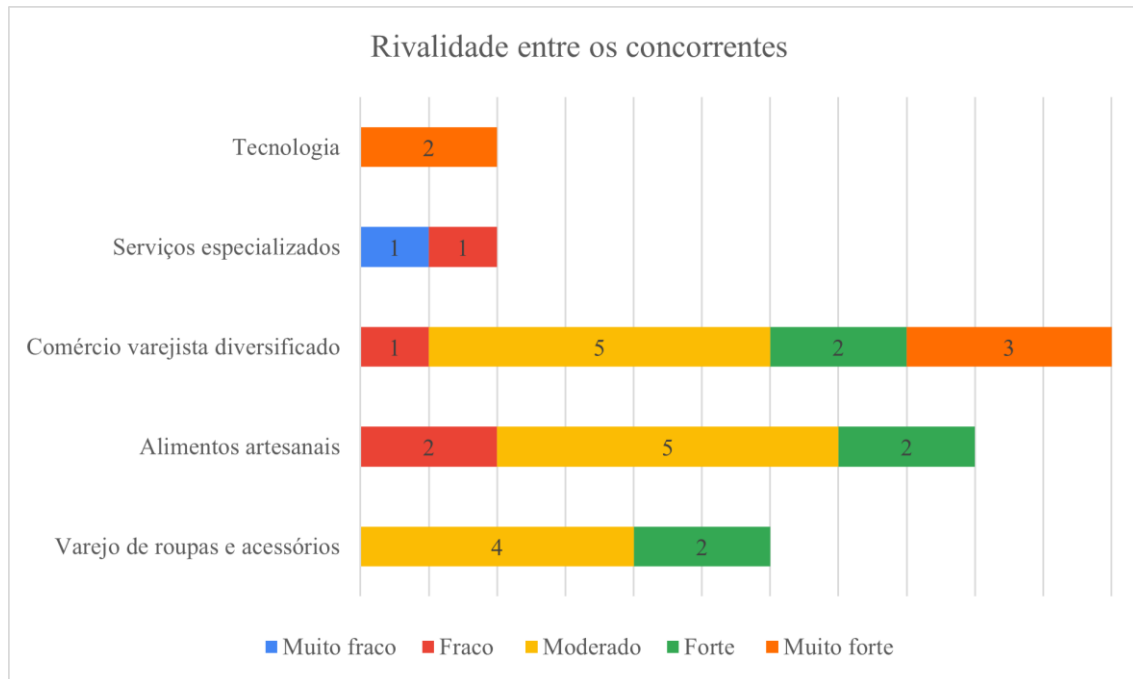
Por fim, para encerrar a análise das forças competitivas do modelo de Porter, foi investigada a percepção dos empreendedores sobre o nível de rivalidade entre os concorrentes nos setores em que atuam. Essa força, segundo Porter (2008), é uma das mais significativas para definir a atratividade de um setor, pelo fato de que, a intensidade da rivalidade tende a ser maior quando há muitos concorrentes, produtos pouco diferenciados e altos custos fixos, o que leva a uma pressão sobre os preços e as margens de lucro.

A compreensão dos participantes foi verificada por meio da seguinte pergunta: *"Como você avalia o nível de rivalidade entre os concorrentes no setor em que sua empresa atua? (Considere a intensidade da competição em termos de influência sobre os preços, as margens de lucro e a necessidade de diferenciar seus produtos ou serviços)"*. As respostas estão consolidadas na Figura 11, apresentadas segundo a escala de Likert [(1) muito fraco, (2) fraco, (3) moderado, (4) forte e (5) muito forte] e distribuídas por setor de atuação dos respondentes.

A média geral das respostas foi de 3,33, o que sugere que os empreendedores percebem a rivalidade entre concorrentes como acima do nível moderado. Esse resultado indica que há uma intensidade competitiva relevante nos setores em que os alunos empreendedores estão inseridos, o que pode refletir pressões sobre os preços, necessidade de inovação e diferenciação, e possível redução das

margens de lucro. De acordo com Porter (1980; 1985), altos níveis de rivalidade entre empresas em um mesmo setor costumam ser indicativos de um ambiente competitivo intenso, onde as vantagens estratégicas tornam-se decisivas para a sobrevivência e o crescimento.

Figura 11 - Rivalidade entre concorrentes existentes



Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

Os dados revelam que a maior concentração de respostas está no nível moderado com tendência para forte na maioria dos setores, especialmente: no Comércio Varejista Diversificado, Alimentos Artesanais e Varejo de Roupas e Acessórios. Isso sugere que, nesses setores, a competição está presente e ainda não atingiu níveis extremos, o que faz com que os empreendedores reconheçam a necessidade de diferenciação e atenção aos preços, o que pode explicar a adoção de estratégias como diferenciação, inovação e marketing.

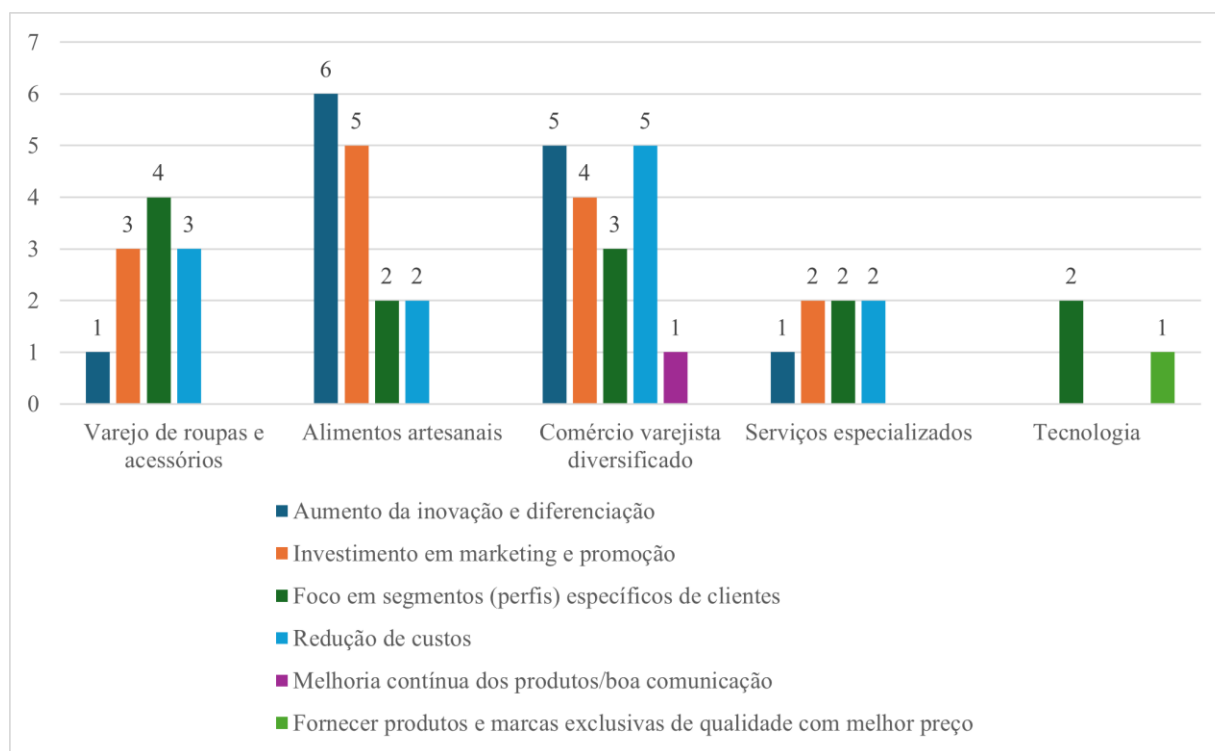
O setor de Comércio Varejista Diversificado e o setor de Tecnologia tiveram respostas no nível muito alto, o que reforça a percepção de um ambiente altamente competitivo, seja pela substituição de produtos, velocidade de inovação, surgimento de novos entrantes e constante substituição de soluções tecnológicas. Ademais, a área de Serviços Especializados registrou respostas nos níveis fraco e muito fraco, o que revela uma diversidade de percepções, talvez por nichos distintos dentro desses mercados.

A rivalidade entre empresas que atuam no mesmo mercado é um fenômeno natural, impulsionado pela busca constante por maiores lucros e participação de mercado. Essa disputa se manifesta por meio de estratégias como a melhoria da qualidade dos produtos, redução de preços, fortalecimento do

marketing e oferta de melhores garantias ao consumidor. Ao mesmo tempo, algumas empresas também adotam ações para neutralizar os avanços dos concorrentes, o que contribui para intensificar ainda mais a competição no setor (Torres *et al.*, 2023).

Ainda nessa investigação, foi solicitado aos empreendedores que indicassem “*Quais são as estratégias que você adota para enfrentar a concorrência no mercado?*” para que pudéssemos identificar os caminhos estratégicos mais recorrentes entre os respondentes, a fim de compreender como os empreendedores lidam com os desafios impostos por ambientes competitivos. A análise das respostas revela a adoção de múltiplas estratégias, reforçando o entendimento de que os empreendedores estão conscientes do ambiente competitivo e buscam diferentes formas de se destacar no mercado. Essa investigação pode ser vista na Figura 12 abaixo.

Figura 12 - Ações adotadas para enfrentar a concorrência no mercado



Fonte: Autoria própria com base nas respostas do questionário (2025).

O “investimento em marketing e promoção” é utilizado pelos empreendedores em quatro dos cinco setores, o que demonstra entendimento quanto a importância de fortalecer a marca e melhorar a visibilidade dos seus produtos e serviços, algo especialmente útil em mercados com rivalidade moderada a forte como nos setores de Comércio Varejista Diversificado, Alimentos Artesanais e Varejo de Roupas e Acessórios.

A estratégia do “aumento da inovação e diferenciação” também aparece em quatro setores, porém, mais recorrente nos setores de Comércio Varejista Diversificado e Alimentos Artesanais. Essa ação sugere que os empreendedores, possivelmente, estão tentando ganhar vantagem competitiva, atender melhor às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, fidelizar a clientela.

O “foco em segmentos específicos de clientes” aparece em todos os setores indicando que essa é uma das formas mais usadas para minimizar a concorrência direta e fidelizar públicos-alvo mais bem definidos. Ademais, a “redução de custos” também é amplamente adotada (quatro dos cinco setores) com destaque para o Comércio Varejista Diversificado, o que pode estar relacionado à percepção de rivalidade mais intensa nesse setor, forçando os empreendedores a otimizarem recursos para manter competitividade nos preços.

A “melhoria contínua dos produtos/ boa comunicação” aparece de forma isolada no setor de Comércio Varejista Diversificado, o que indica melhoria na relação direta com o cliente, auxiliando a fidelização da clientela. Além disso, o “fornecimento de produtos exclusivos com melhor preço” também aparece de forma isolada apenas no segmento da Tecnologia, podendo estar associado a nichos específicos ou a estratégias complementares às principais.

Segundo Porter (2009), a rivalidade entre os concorrentes existentes em um setor pode assumir diversas formas, como cortes de preços, introdução de novos produtos e investimentos em publicidade ou serviços. Essa rivalidade, quando intensa, tende a reduzir a lucratividade do setor, especialmente quando se baseia predominantemente em disputas de preços, que acabam beneficiando os consumidores em detrimento das margens das empresas.

Assim, diante do panorama do Modelo de Porter estudado, é possível afirmar que a análise das forças competitivas revelou que os empreendedores reconhecem a presença de desafios variados no ambiente em que atuam, com destaque para a pressão exercida pelos fornecedores e a rivalidade entre concorrentes. Diante dessas pressões, os participantes demonstraram adotar um conjunto diversificado de estratégias, principalmente diferenciação, inovação contínua, fortalecimento da marca e foco em nichos específicos, utilizadas de maneira geral em resposta a diferentes tipos de ameaças, como concorrência acirrada, presença de substitutos ou barganha de clientes. Essas estratégias mostram que, independentemente da força predominante em cada setor, os empreendedores buscam criar valor percebido pelos clientes, aumentar a fidelização e se posicionar de forma competitiva no mercado. Assim, a pesquisa evidencia não apenas a percepção das ameaças, mas também uma postura ativa na construção de vantagem competitiva frente ao cenário analisado.

5 CONCLUSÕES

A análise das estratégias de competitividade adotadas pelos empreendedores, com base no modelo das Cinco Forças de Porter, permitiu compreender de forma aprofundada como os diferentes setores enfrentam os desafios do ambiente competitivo.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que consistia em identificar as principais táticas competitivas utilizadas pelos alunos empreendedores para enfrentar a rivalidade entre concorrentes, foi possível observar que setores como alimentos artesanais, comércio diversificado, varejo de roupas e acessórios e tecnologia são os setores que mais adotam ações estratégicas diversas, como diferenciação de produtos, inovação, segmentação de mercado e controle de custos, demonstrando um esforço consciente para manter-se competitivos. O setor de tecnologia, por sua vez, concentra-se mais na relação direta com o cliente, indicando uma abordagem distinta frente à concorrência. Também foi possível observar que estes setores percebem a rivalidade de forma moderada a forte.

Quanto ao segundo objetivo específico, que visava avaliar como os alunos empreendedores gerenciam o poder de negociação de fornecedores e clientes, os resultados indicam uma percepção moderada a forte do poder de barganha dos fornecedores, influenciada sobretudo pela exclusividade dos produtos/serviços e pelas condições de pagamento. Já o poder dos clientes é percebido de forma variada, o que leva os empreendedores a adotarem estratégias focadas em qualidade, promoções e atendimento personalizado, evidenciando um esforço para fidelizar e manter a base de clientes.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, de investigar as barreiras à entrada de novos concorrentes e a ameaça de produtos ou serviços substitutos, foi constatado que a percepção de ameaça de novos entrantes é moderada e está condicionada a fatores como custos de entrada, dificuldade para conquistar clientes e domínio técnico. Setores mais amplos e menos especializados tendem a sentir mais o impacto competitivo. A substituição por produtos ou serviços alternativos também é percebida como uma ameaça moderada, sendo enfrentada, principalmente, por meio de diferenciação, inovação e investimento em marketing. Essas são estratégias que visam aumentar o valor percebido pelos clientes e diminuir a vulnerabilidade frente a soluções concorrentes.

Assim, conclui-se que os empreendedores participantes desse estudo demonstram conhecimento implícito das dinâmicas competitivas e adotam estratégias com o ambiente em que estão inseridos. A aplicação do modelo das Cinco Forças de Porter mostrou-se eficaz para identificar os principais desafios enfrentados pelos negócios e as respostas estratégicas utilizadas, sendo um referencial teórico relevante para análises de competitividade em contextos empreendedores.

Por fim, destaca-se as principais limitações da pesquisa: os dados foram obtidos por meio de um questionário respondido pelo próprio participante, o que pode ter gerado respostas baseadas em percepções subjetivas e nem sempre refletindo práticas reais ou consolidadas; o número de participantes foi restrito aos alunos empreendedores de um único curso e instituição, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos ou perfis empreendedores além da margem de erro amostral de 10,5% que representa uma limitação estatística importante; e a ausência de uma abordagem longitudinal também impede a análise de mudanças ao longo do tempo nas estratégias adotadas (esta pode ser sugestão para as próximas pesquisas).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- ALMEIDA, Leopoldina Maria da Costa. **Avaliação da competitividade empresarial: estudo aplicado às empresas produtoras de azeite portuguesas, espanholas e italianas no período de 2010 a 2019**. Tese (Doutor em Gestão) - Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada, Lisboa, 2021.
- ATZ, Fernando. **A contribuição dos sistemas de informação para a estruturação do planejamento estratégico, sob a perspectiva das cinco Forças de Porter**. Dissertação (Mestre em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2009.
- BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 103-116, 2015.
- BATISTA, Josiane Zanette. **Inovação como fator de competitividade empresarial: estudo de caso de uma agroindústria do oeste do Paraná**. Dissertação (Mestra em Economia) - Universidade Federal da Integração Latino-Americana, Foz do Iguaçu, 2022.
- BRAIDO, G. *et al.* Análise dos Facilitadores e Barreiras enfrentados pelas Fintechs de Pagamentos Móveis no Contexto Brasileiro. *In: XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD*. São Paulo, São Paulo, 2019.
- BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. **Journal of Marketing Management**. v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.
- CALDEIRA, Adilson. Indicadores de competitividade empresarial para a formulação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 3, n. 1, p. 87-100, 2004.
- COELHO, L. B. *et al.* Produção artesanal de alimentos lácteos em Goiás: análise de normativas e cenário do Selo Arte. **Vigilância Sanitária em Debate**, Rio de Janeiro, v. 12, e02154, 2024.
- COSTA JUNIOR, J. F. *et al.* A Matriz SWOT e suas Subdimensões: Uma Proposta de Inovação Conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, 2021.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Da Intenção aos Resultados**. 4a. edição. São Paulo: Atlas, 2020.
- DA SILVA, Adriana Lopes. Ferramentas do planejamento estratégico: Aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 8, n. 1, 2018, p. 159-173.
- DIEHL, Carlos Alberto; SOUZA, Maria Aparecida de; DOMINGOS, Ana Maria. O uso da estatística descritiva na pesquisa em custos. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 7, n. 11, p. 1–13, 2007.
- DO CARMO, Maine Santos; DA SILVA, Patrícia Couto. Análise das Cinco Forças de Porter da indústria de áudio e vídeo profissional no mercado B2B no contexto de pandemia: estudo de caso na integradora AVPRO. Scientia: **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 8, n. 2, p. 56-100, 2023.
- DINIZ, Bruno Pereira *et al.* Aplicação de ferramentas gerenciais (Análise de SWOT, Matriz BCG e Cinco Forças de Porter) na Empresa Checkauto. *In: X Simpósio de Engenharia de Produção*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 2022.

- FERRAZ, J. C. *et al.* **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERREIRA, D. F. R. *et al.* O modelo das forças de Porter e posicionamento estratégico como diferencial competitivo: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. **Revista Gestão Industrial**, v. 15, n. 2, p. 154-172, 2019.
- FONSECA, José J. da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GADELHA, I. B. **Estratégias competitivas genéricas: um estudo de caso da AMBEV.** Monografia (Graduação em Bacharel em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, Ceará, 2013.
- GALLARDO, M. D. P. S.; ARROYO, M. P. La Matriz BCG (Boston Consulting Group) para la Gestión de Publicaciones Periódicas. **Index Enferm**, v. 14, n. 50, 2005.
- GEM-Brasil 2022. **Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil.** Relatório Executivo 2022. Curitiba: IBQP, 2022.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- GONÇALVES, Ketlynn Dopiate *et al.* As ferramentas de empreendedorismo utilizadas nos cursos de administração de Curitiba e São José dos Pinhais. **Memorial TCC Caderno da Graduação**, v. 6, n. 1, p. 353-372, 2020.
- HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change.** New York: Blackwell, 1989.
- INEP. **Censo da educação superior 2022: resumo técnico.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2024. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2022.pdf. Acesso em: Maio 2025.
- KNIGHT, G. A.; Liesch, P. W. Internationalization: From incremental to born global. **Journal of World Business**, v. 51, n. 1, p. 93-102, 2016.
- KINGSNORTH, Simon. **Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing.** Kogan Page Publishers, 2022.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**, 22 140, 55, 1932.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Marketing de serviços.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital.** Atlas, 2006.
- MENDONÇA, S. A. T. *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 13, p. 50-68. 2017.

MINADEO, Roberto. Inovações no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Walmart no mercado brasileiro. **Revista Brasileira de Inovação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 119-166, 2010.

MONTEIRO, V. G.; SOARES, F. C. Planejamento estratégico como ferramenta competitiva para empresas da região central de Poços de Caldas. **Revista Gestão & Conhecimento** (Edição Especial), 2012.

NOGUEIRA, Edieh Lenon Ferreira; ROCHA, Miriam Karla; DE ARAÚJO, Andreza Rodrigues. **O uso da análise SWOT como ferramenta do planejamento estratégico em uma empresa do segmento gráfico em Areia Branca/RN**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciência e Tecnologia) – Universidade Federal Rural Do Semiárido, Mossoró, 2023.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia, prática**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA JUNIOR, N. J. Porter's 5 forces model adapted to public management. **Studies in Social Sciences Review**, v. 3, n. 1, p. 120-132, 2022.

OLIVEIRA, Letícia Kucharski. **A importância do marketing nas micros e pequenas empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Anhanguera de Rio Grande, Rio Grande - RS, 2021.

PAIVA, Raul Dias de. **Análise de mercado do e-commerce no Brasil: Aplicação das Cinco Forças de Porter**. Trabalho de conclusão de Curso (especialista em Gestão Estratégica) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

PERDIGÃO, João Gabriel de Lima *et al.* Estratégias competitivas de empresas varejistas do segmento farmacêutico na cidade de Campina Grande – PB: aplicação das cinco forças de Porter. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – IX SEGeT*, 2012, Resende.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PORTER, Michael E. **As vantagens competitivas das nações**. Rio Comprido: Editora Campus, 1993.

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.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas e análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus [s.n.], 1986.

PORTER, Michael E. **On competition**. Updated and expanded ed. Boston: Harvard Business Press, 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROBBINS, S. P. **Administração, mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

SADER, Giulia Cabral. **Estratégia Competitiva Através do Tempo: Análise Histórica e Aplicação no Caso do Setor de Varejo de Moda**. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2024.

- SCHMIDT, Raquel Antônia Sabadin; BAGGIO, Daniel Knebel. Forças competitivas: estratégias de gestão em um grupo de empresas comercial importadora de pequeno e médio porte do Oeste de Santa Catarina e Sudoeste do Paraná. *In: CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN – ADM 4.0*, Ponta Grossa, PR, Brasil, 2019.
- SILVA, Esliane Carecho Borges da; LEON, Márcia Cristina da Silva. A importância do planejamento para o sucesso empresarial. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagos, v. 3, n. 5, p. 1-9, 2013.
- SILVA, Filipe Nunes; RIBEIRO, Wladislan Ferreira. **Planejamento estratégico: Aplicação de ferramentas para aumento da competitividade da empresa**. Trabalho de conclusão de curso (Engenharia de Produção) - Rede de Ensino Doctum, 2021.
- SILVA, Gisele Ferreira da. A informalidade e as flutuações na atividade econômica. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 5-30, 2013.
- SILVA, P. **Ferramentas de estratégias competitivas aplicadas em um empreendimento: um estudo de caso**. Monografia (Bacharel em Engenharia De Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2018.
- SPETH, Christophe. A Análise SWOT: Uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais. **50Minutos**. es, 2023.
- SOARES, Ana-Marta Cardoso *et al.* Matriz BCG: uma ferramenta estratégica para a gestão de destinos turísticos em tempos de crise. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 16, n. 2, p. 178-192, 2022.
- TEIXEIRA, G.; CANCEGLIERI, O., Jr. How to make strategic planning for corporate sustainability? **Journal of Cleaner Production**, v. 230, n. 1, p. 1421-1431, 2019.
- TEIXEIRA, S. Marketing e estratégias digitais. In: TEIXEIRA, S.; SANTOS, J. F. (Orgs.). **Tópicos de marketing digital**. Porto: CEOS Publicações, 2021. p. 41–67.
- TEIXEIRA, Sandrina. **Marketing e Estratégias Digitais**. Livros-Edições CEOS. PP, p. 39-65, 2022.
- TELLES, RENATO *et al.* Formalidade ou informalidade? Análise sobre os fatores presentes na decisão do microempreendedor brasileiro. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 2, p. 189-213, abr./jun. 2016.
- TESCH, Renata. **Qualitative research: analysis, types and software tools**. New York: The Falmers Press, 1990.
- TORRES, W. A. *et al.* Planejamento Estratégico: As Cinco Forças de Porter em uma urbanizadora de Santa Cruz do Sul. **Revista de Administração Faculdade Dom Alberto**, v. 09, n. 2, pg. 138-163, 2023.
- VARGAS, K. D. *et al.* (2013). A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. **REBRAE**, 6(1), 11–22.
- VENDRUSCOLO, D. G.; GALINA, S. V. R. Internacionalização no Processo de Inovação das Startups Brasileiras de TIC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 2, p. 167–185, 2020.
- VIEIRA, Brunno. **Fatores determinantes na informalidade de pequenos empreendimentos**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- ZENONE, Luiz Cláudio. **Marketing estratégico e competitividade empresarial**. Novatec Editora, 2007.

ANEXO A

PESQUISA: ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE UTILIZADAS POR ALUNOS EMPREENDEDORES COM BASE NO MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

Para você que não me conhece, sou Edson Tayronny Tenório Braga, estudante do curso de graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) e atualmente estou no 10º período.

O presente formulário faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso que tem como objetivo geral ""Analisar as estratégias de competitividade utilizadas por alunos empreendedores do curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba com base no Modelo das Cinco Forças de Porter"".

Por favor, se você é ESTUDANTE EMPREENDEDOR DE QUALQUER PERÍODO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPB responda às seguintes perguntas com base em suas práticas rotineiras. Para cada pergunta, marque a opção que melhor descreve sua situação ou forneça a resposta solicitada.

A duração dessa pesquisa é de aproximadamente 5 minutos.

Desde já agradeço a colaboração.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Ao participar desta pesquisa, você declara que possui mais de 18 anos de idade e autoriza o uso dos dados fornecidos para fins acadêmicos *

OBS.: O anonimato dos respondentes será rigorosamente garantido, e seus dados serão utilizados exclusivamente para fins de análise acadêmica.

Marcar apenas uma oval.

☐ Ciente

https://docs.google.com/forms/d/1y8DjVkr_wnWHKZTB-oUGDRmqJ59DU5wGaTmleQ/edit

1/5

5/9/25, 4:28 PM PESQUISA: ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE UTILIZADAS POR ALUNOS EMPREENDEDORES COM BASE NO MO...

6. Qual é o número de funcionários da sua atual empresa? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Não tenho funcionários (atuo sozinho na minha empresa)
☐ 1-5 funcionários
☐ 6-10 funcionários
☐ 11-20 funcionários
☐ Mais de 20 funcionários

7. Em qual setor sua empresa ou atividade empreendedora está inserida? *
(Marque a opção que melhor representa o setor em que você atua)

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Tecnologia (Ex: desenvolvimento de software, manutenção de computadores, vendas de equipamentos eletrônicos)
☐ Saúde (Ex: consultórios, clínicas, farmácias, serviços de estética ou bem-estar)
☐ Comércio (Ex: lojas de roupas, supermercados, açougues, padarias, papelerias)
☐ Serviços (Ex: salões de beleza, oficinas mecânicas, contabilidade, marketing, entregas)
☐ Outro: _____

8. Agora, especifique melhor a sua área de atuação. *
(Por exemplo: se você marcou "Comércio", diga o que vende — como loja de roupas, mercado, açougue etc. Se marcou "Serviços", diga que tipo de serviço oferece — como manicure, designer gráfico, oficina etc.)

9. O seu empreendimento é: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Formal (Ex: CNPJ, MEI, Simples Nacional, licenças)
☐ Informal

2. Você é aluno do Curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
☐ Não

INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS

3. Qual é a sua faixa etária? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 18 a 23 anos
☐ 24 a 29 anos
☐ 30 a 35 anos
☐ 36 a 41 anos
☐ Mais de 42 anos

4. Há quanto tempo você atua como empreendedor? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
☐ 1-3 anos
☐ 3-5 anos
☐ Mais de 5 anos

5. Há quanto tempo a sua ATUAL empresa está no mercado? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
☐ 1-3 anos
☐ 3-5 anos
☐ Mais de 5 anos

https://docs.google.com/forms/d/1y8DjVkr_wnWHKZTB-oUGDRmqJ59DU5wGaTmleQ/edit

2/5

5/9/25, 4:28 PM PESQUISA: ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE UTILIZADAS POR ALUNOS EMPREENDEDORES COM BASE NO MO...

ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

1. Ameaça de Novos Entrantes

10. 1.1 Qual é o grau de dificuldade para novos concorrentes entrarem no setor de atuação da sua empresa? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Muit ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito difícil

11. 1.2 Quais são as principais dificuldades ou obstáculos que os novos concorrentes enfrentam ao tentar entrar no seu setor? (Marque todas que se aplicam) *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Custos iniciais altos para abrir o negócio
☐ Exigências legais ou regulatórias
☐ Dificuldade para conquistar clientes
☐ Barreiras relacionadas ao domínio de tecnologias ou conhecimentos específicos
☐ Outro: _____

12. 1.3 Qual é o impacto da entrada de novos concorrentes na competitividade do seu negócio, considerando fatores como preços, demanda e diferenciação de produtos/serviços? *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5
Muit ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito forte

2. Poder de Negociação dos Fornecedores

13. 2.1 Como você avalia a **influência dos seus fornecedores** no seu negócio? *
(Considere o impacto deles em aspectos como preços, prazos de entrega, condições de pagamento e a dependência que sua empresa tem desses fornecedores para o funcionamento do seu negócio)

Marcar apenas uma oval.

12345

Muito

Muito forte

14. 2.2 Quais são os fatores que mais influenciam o **poder de negociação dos seus fornecedores**? *
(Marque todos que se aplicam)

Marque todas que se aplicam.

☐ Número limitado de fornecedores (há poucos fornecedores disponíveis para o produto ou serviço que sua empresa precisa)

☐ Exclusividade dos produtos/serviços fornecidos (os fornecedores oferecem produtos ou serviços exclusivos que são difíceis de encontrar em outros lugares)

☐ Importância do fornecedor para o seu negócio (a sua empresa depende fortemente de um fornecedor específico para o fornecimento dos insumos)

☐ Condições de pagamento (Flexibilidade nas condições de pagamento, como prazos ou descontos)

☐ Outro: _____

3. Poder de Negociação dos Clientes

15. 3.1 Como você avalia o **poder de negociação dos seus clientes** em relação ao seu negócio? *
(Considere se eles costumam pechinchar, influenciar preços, exigir diferenciação e impactar na fidelização)

Marcar apenas uma oval.

12345

Muito

Muito forte

https://docs.google.com/forms/d/tyd5UjVkgf_wIwHKZTB-oUgZfDmq3S9fDUSwQaIwIeO/edit

5/5

5/25, 4:28 PM PESQUISA: ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE UTILIZADAS POR ALUNOS EMPREENDEDORES COM BASE NO MO...

5. Rivalidade entre Concorrentes Existentes

19. 5.1 Como você avalia o **nível de rivalidade** entre os concorrentes no setor em que sua empresa atua? *
(Considere a intensidade da competição em termos de influência sobre os preços, as margens de lucro e a necessidade de diferenciar seus produtos ou serviços)

Marcar apenas uma oval.

12345

Muito

Muito forte

20. 5.2 Quais são as **estratégias** que você adota para **para enfrentar a concorrência no mercado**? *
(Marque todas que se aplicam)

Marque todas que se aplicam.

☐ Aumento da inovação e diferenciação

☐ Investimento em marketing e promoção

☐ Foco em segmentos (perfis) específicos de clientes

☐ Redução de custos

☐ Outro: _____

21. Você tem alguma consideração adicional ou observação que gostaria de compartilhar? Se sim, registre a baixo, por favor.

16. 3.2 Quais são as **estratégias** que você utiliza para **gerenciar o poder de negociação dos seus clientes**? *
(Marque todas que se aplicam)

Marque todas que se aplicam.

☐ Oferecimento de descontos e promoções

☐ Melhoria contínua na qualidade do produto/serviço

☐ Programa de fidelidade

☐ Oferecimento de atendimento personalizado

☐ Outro: _____

4. Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos

17. 4.1 Qual é o **nível de ameaça** que **produtos ou serviços substitutos** representam para o seu negócio? *
(Considere a existência de alternativas no mercado que influenciam a demanda, os preços e a fidelização dos seus clientes)

Marcar apenas uma oval.

12345

Muito

Muito alto

18. 4.2 Quais são as **ações** que você costuma adotar para **minimizar a ameaça dos produtos/serviços substitutos**? *
(Marque todas que se aplicam)

Marque todas que se aplicam.

☐ Inovação contínua nos produtos/serviços

☐ Estratégias de diferenciação dos produtos/serviços (Ex.: melhorando design, qualidade, funcionalidades do produto/serviço)

☐ Redução de preços

☐ Investimento em campanhas de marketing para melhorar a visibilidade da marca

☐ Outro: _____

https://docs.google.com/forms/d/tyd5UjVkgf_wIwHKZTB-oUgZfDmq3S9fDUSwQaIwIeO/edit

6/5

5/25, 4:28 PM PESQUISA: ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE UTILIZADAS POR ALUNOS EMPREENDEDORES COM BASE NO MO...