



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ**  
**CAMPUS ANGICAL**  
**CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JAIR PEREIRA GOMES**

**VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM PEQUENOS NEGÓCIOS DO**  
**SETOR DE PANIFICAÇÃO**

**ANGICAL DO PIAUÍ - PI**

**2023**

JAIR PEREIRA GOMES

VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM PEQUENOS NEGÓCIOS DO SETOR  
DE PANIFICAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)  
apresentado como exigência parcial para obtenção  
do diploma do Curso de Bacharelado em  
Administração do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Me. Bekembauer Procópio  
Rocha.

ANGICAL DO PIAUÍ - PI

2023

# VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO EM PEQUENOS NEGÓCIOS DO SETOR DE PANIFICAÇÃO

Jair Pereira Gomes<sup>1</sup>  
Bekembauer Procópio Rocha<sup>2</sup>

## RESUMO

O setor de panificação se mostra um segmento com resultados estatísticos expressivos e que acomoda um grande número de empresas que são obrigadas a identificar e desenvolver vantagens competitivas em relação às outras, principalmente os pequenos negócios que atuam nesse ramo. Para isso, há abordagens teóricas que norteiam o campo da vantagem competitiva, tanto em seu aspecto externo como é o caso das 5 forças de Porter, quanto interno com a Visão Baseada em Recursos (RBV). Dessa forma, este estudo busca verificar a compatibilidade entre as teorias de vantagem competitiva e os pequenos negócios do setor de panificação. Utilizou-se como métodos de pesquisa fontes bibliográficas para apresentar de forma objetiva as características que compõem cada teoria sobre vantagem competitiva, além de fazer uso de questionário para buscar, junto ao empreendedor do setor, dados que corroborem com as teorias e contribuam para geração de conhecimento nesta área. Nesse contexto, pôde-se concluir que as teorias tratadas têm relação direta com pequenos negócios e suas capacidades competitivas, tanto interna quanto externamente.

**Palavras-chave:** panificação; 5 forças de Porter; visão baseada em recursos; vantagem competitiva.

## ABSTRACT

The bakery sector is a segment with expressive statistical results and that accommodates a large number of companies that are obliged to identify and develop competitive advantages in relation to others, especially small businesses that operate in this branch. For this, there are theoretical approaches that guide the field of competitive advantage, both in its external aspect, as in the case of Porter's 5 forces, and internally, with the Resource-Based View (RBV). Thus, this study seeks to verify the compatibility between theories of competitive advantage and small businesses in the bakery sector. Bibliographic sources were used as research methods to objectively present the characteristics that make up each theory on competitive advantage, in addition to making use of a questionnaire to seek, with the sector entrepreneur, data that corroborate the theories and contribute to the generation of knowledge in this area. In this context, it could be concluded that the theories addressed are directly related to small businesses and their competitive capabilities, both internally and externally.

**Keywords:** bakery; 5 Porter forces; resource based view; competitive advantage.

Data de aprovação: 01/06/2023.

---

<sup>1</sup> Discente do curso Bacharelado em Administração – IFPI.  
caang20191baa15@aluno.ifpi.edu.br.

<sup>2</sup> Docente do Eixo Gestão e Negócios – IFPI. Mestre em Ciência da Propriedade Intelectual.  
bekembauer.procoppio@ifpi.edu.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Em meio aos avanços e mudanças trazidos pela globalização e pelo alto desenvolvimento do mercado em geral, empresas de diversos ramos de atuação, porte e poder de influência têm de lidar com um fator comum a todos, a concorrência. São poucos os segmentos no mercado em que uma empresa ou instituição atua como a única opção para os consumidores na satisfação das demandas exigidas. Quando isso ocorre, é denominado de monopólio onde apenas esta única empresa conduz as atividades referentes ao segmento, e isto pode gerar uma série de problemas em escala, como: preços abusivos, produto/serviço de qualidade média para baixa, acomodação da gestão e mão-de-obra com pouca especialização. Por outro lado, a maioria dos segmentos contam com forte concorrência, propiciando o inverso do que ocorre no monopólio.

Visto isso, há a necessidade de as empresas terem um diferencial em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos, criando assim, uma vantagem competitiva. Uma empresa que cria vantagem competitiva tem o que é fundamental para aumentar suas vendas gerando crescimento da marca, tendo assim, mais condições de competir no mercado a qual está inserida (SEBRAE, 2022).

Por outro lado, a necessidade de tal vantagem recai também sobre os pequenos negócios, onde os microempreendedores têm de lidar com a entrada de novos concorrentes constantemente e buscar formas de se manter no mercado para que haja a sobrevivência do empreendimento. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021, p. 32) mostra a movimentação de entradas e saídas de empresas no mercado em 2019, sendo que, “as entradas totalizaram 947,3 mil e as saídas totalizaram 656,4 mil entidades. Na comparação com 2018, houve um acréscimo de 6,6% no número de empresas ativas [...]”.

Com base nesse contexto, observando-se no decorrer do estudo o setor de panificação, e com o intuito de auxiliar o alcance dos objetivos, pode-se contemplar o questionamento da seguinte problemática: os aspectos da teoria das 5 forças competitivas de Porter, e da Visão Baseada em Recursos (RBV), acerca da vantagem competitiva exercem influência nos pequenos negócios do setor de panificação, a nível externo e interno?

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral verificar a compatibilidade entre as teorias de vantagem competitiva e os pequenos negócios do setor de panificação.

Através dos objetivos específicos, a pesquisa busca I. caracterizar os aspectos que compõem a competitividade, em especial os internos sob a perspectiva de Recursos e Competências (RBV), e externos com as 5 Forças de Porter; II. analisar a inter-relação destes aspectos com a capacidade competitiva das panificadoras das cidades de Água Branca-PI, São Pedro do Piauí-PI, Olho D’água do Piauí-PI e Lagoinha do Piauí-PI; e III. gerar informações que provoquem a reflexão dos empreendedores e da comunidade acadêmica.

Assim, essa pesquisa se justifica pela oportunidade de se entender como ocorre a criação de um diferencial em um ramo onde cada negócio tem a possibilidade de expor suas características de diversas maneiras através de seus produtos.

A metodologia utilizada para se chegar aos resultados que satisfaçam os objetivos desta pesquisa se dá através de pesquisa bibliográfica com o intuito construir o referencial teórico, e pesquisa com *survey* estruturada em um questionário visando obter dados para análise junto aos empreendedores do ramo de panificação das cidades supracitadas.

Para dar sustentação teórica ao objeto de estudo e contribuir para o alcance dos objetivos deste trabalho, a seguir estão organizados de forma estruturada as seções da fundamentação teórica, seguido da descrição dos procedimentos metodológicos utilizados, da análise dos resultados e das considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 SETOR DE PANIFICAÇÃO

É de conhecimento de muitos que o empreendedorismo é o ponto inicial para que haja o surgimento de pequenos e grandes negócios. Inicialmente, a definição de empreendedorismo sob o olhar de diferentes perspectivas pode-se resumir em um “comportamento humano composto por iniciativa, gestão de recursos, aceitação de risco e falha” (NAKASHIMA, 2002, p. 16).

Diante disso deve-se compreender o produto que resulta desse comportamento empreendedor, que são as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que na visão de Schreiber, Moraes e Stasiak (2021) tem grande importância para a geração de empregos e renda no Brasil, assim tendo um considerável impacto na economia do país. Essas MPEs, como também os Microempreendedores Individuais (MEIs) possuem sua caracterização atrelada a fatores como o faturamento anual das empresas e o número de pessoas ocupadas nas mesmas (FARIAS e LIMA, 2020). Assim, o Sebrae (2022) resume essas diferenças com base na receita bruta anual da seguinte forma: o Microempreendedor Individual é aquele que possui receita bruta anual de até R\$ 81 mil; a Microempresa é aquela que tem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil; e a Empresa de Pequeno Porte é aquela que tem receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões.

Dentro desse contexto de empreendedorismo, está inserido o setor de panificação que, apesar de possuir empresas de grande porte, é formado em maioria por empresas pequenas de origem familiar e até mesmo individual, sendo isso confirmado no estudo de mercado do Sebrae (2017), que em seu panorama prévio do setor diz que cerca de 63,2 mil empresas compõem o segmento, sendo que destas, 60 mil são micro e pequenas empresas representando assim quase 95% do total de empresas.

Outros dados de grande relevância para o setor e que merecem a atenção dos profissionais da área, assim como gestores, é que de janeiro a maio de 2022 o setor da panificação e confeitaria obteve um crescimento de faturamento de R\$ 5,79 bilhões em comparação ao período de janeiro a maio de 2021, e ainda na comparação destes dois períodos o setor registrou um crescimento nominal de 19,5% desconsiderando-se a inflação (IDEAL, 2022). Também é importante destacar que, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) (2020 p. s/n) “diante da grande recessão vivida não só no Brasil, mas, em diversos países em todos os continentes, o setor conseguiu atingir uma queda em seu faturamento de apenas 3,3%, em relação a 2019”, mostrando assim, que a pandemia de covid-19 também causou prejuízos neste ramo, mas que não foram tão expressivos quanto em outros setores.

Vale também destacar, algumas das principais dificuldades específicas que as empresas deste setor produtivo enfrentam e que merecem atenção por parte do empreendedor. A primeira dificuldade é saber investir, ou seja, não apenas injetar dinheiro, mas também saber de fato como investir. A segunda é contar com profissionais qualificados, assim como mantê-los em constante treinamento e desenvolvimento. A terceira é o desafio de diminuir os desperdícios em relação à produção. A quarta dificuldade é desenvolver um pensamento criativo, visando atrair novos clientes e fidelizá-los. A quinta é contar com um bom mix de produtos, visto que é de extrema importância para a diferenciação. A sexta é cuidar da experiência, seja em relação aos produtos, ao ambiente físico, ao atendimento, etc. E por fim a sétima dificuldade é conhecer a concorrência, tanto a concorrência direta como a indireta (PRÁTICA, 2019).

Visto isso, em um setor com números expressivos como esse e que é um fabricante de produtos essenciais no dia a dia dos consumidores, acende-se o alerta para a competitividade

entre as empresas de panificação, criando assim a necessidade de se ter estratégias e vantagens competitivas para se manter no mercado e sendo relevante tanto para o consumidor quanto para o próprio concorrente.

## 2.2 FATORES EXTERNOS DA VANTAGEM COMPETITIVA: 5 FORÇAS DE PORTER

Tratando de vantagem competitiva, é um ponto bastante importante quando uma organização está inserida em um mercado em que não só ela atua, mas outras também e com igual ou mais força. Diante disso, há vários fatores que influenciam na competitividade de uma empresa, e um deles é o fator externo à ela, em que Porter (1980, p. 3) diz que:

Embora o ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo forças sociais e econômicas, o aspecto-chave do ambiente da empresa é a indústria ou indústrias em que ela compete. A estrutura da indústria tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, bem como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. As forças fora da indústria são significativas principalmente em um sentido relativo; uma vez que as forças externas geralmente afetam todas as empresas na indústria, a chave é encontrada nas diferentes habilidades das empresas para lidar com elas.

Partindo desse pressuposto do ambiente externo das empresas, pode-se destacar uma ferramenta que auxilia na estratégia competitiva levando em consideração alguns fatores que têm impactos na competição. Essa ferramenta se trata das 5 forças de Porter, que consiste na determinação de 5 forças competitivas que vão além de concorrentes diretos mas que contemplam aqueles que fazem partes do ambiente da indústria. Essas forças são: ameaças de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos substitutos; e rivalidade entre as empresas existentes. Assim, são essas forças que determinam a intensidade da competitividade e também da lucratividade por consequência, observando-se as forças que têm mais peso na organização e no ambiente para que seja formulada a estratégia, pois muitas vezes uma força competitiva que se têm em destaque pode não significar retornos maiores, em detrimento de outras forças que estão fora do controle da organização, pois a empresa pode não ter ameaça de novos entrantes e ter uma boa posição no mercado mas ser ameaçada por produtos substitutos de custo mais baixo, por exemplo (PORTER, 1980).

Explicando cada uma das forças, segundo Porter (1979), Porter (1980) e Porter (2008) temos:

**Ameaça de novos entrantes:** esses novos entrantes se inserem no mercado trazendo novas capacidades de produção, serviços entre outros, além do desejo de conquistar sua parcela do mercado para atuar. Isso ocorre também por conta de empresas que diversificam seus ramos e adentram em novos mercados com objetivo de expansão. Mas podem haver barreiras para a entrada de novas empresas, que são: 1-economia de escala do lado da oferta; 2-diferenciação do produto; 3-exigências de capital; 4-desvantagens de custo independente das empresas; 5-acesso aos canais de distribuição; e 6-políticas governamentais.

**Poder de negociação dos fornecedores:** fornecedores com alto ou baixo poder de barganha podem influenciar no aumento ou diminuição de preços dos produtos, como também no aumento ou diminuição da qualidade dos mesmos. Dessa forma, pode haver impactos na lucratividade das empresas e consequentemente na concorrência entre estas, dando margem para o crescimento de produtos substitutos.

**Poder de negociação dos compradores:** de forma similar aos fornecedores, os clientes podem ter poder de barganha para pressionar os preços para baixo e exigir mais qualidade, tanto do

produto, quanto de serviços e atendimentos, aquecendo a concorrência entre as empresas do setor.

**Ameaça de produtos substitutos:** há também os produtos de outras indústrias que ameaçam a lucratividade por as vezes se apresentarem com preços mais baixos, assim impondo um limite de preços a serem praticados para a manutenção da competitividade, limitando assim também os retornos do setor. Um exemplo que pode ser citado é a produção de açúcar em confronto com a comercialização de xarope de milho rico em frutose, sendo assim um produto que substitui o açúcar.

**Rivalidade entre as empresas existentes:** a disputa por posição no mercado leva as empresas a travarem batalhas no que diz respeito a preços, campanhas publicitárias, atendimento, garantias, etc. Quando uma empresa se movimenta em algum dos sentidos citados, obriga os seus concorrentes a também se movimentarem em oposição para se manter no espaço. Isso pode ser tanto positivo quanto negativo em relação ao setor, pois se as empresas começarem a concorrer excessivamente em questão de preços, pode ocorrer a diminuição das receitas de todas as empresas. Já nas campanhas publicitárias, as empresas podem oferecer sua diferenciação, gerando mais demanda e beneficiando todo o setor. A rivalidade intensa ainda pode ter influência de outros fatores, como: concorrentes numerosos ou igualmente equilibrados; crescimento lento da indústria; altos custos fixos ou de armazenamento; falta de diferenciação ou custos de troca; capacidade aumentada em grandes incrementos; diversos concorrentes; altos riscos estratégicos; e altas barreiras de saída.

### 2.3 FATORES INTERNOS DA VANTAGEM COMPETITIVA: VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

A respeito do aspecto interno no que tange a vantagem competitiva, pode-se destacar a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), termo que vem do inglês onde se escreve *Resource-Based View*, que é amplamente trabalho por Barney e Hesterly (2007, p. 64) a qual definem como sendo “[...] um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva”.

Essa teoria aponta que os recursos que uma empresa possui e a maneira como eles são explorados, refletem no desempenho da organização e também na vantagem competitiva da mesma (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2014). Em relação ao que podem ser estes recursos que as empresas possuem internamente à sua disposição Daft (1983 apud Barney, 1991) afirma “[...] incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimento, etc, controlados por uma empresa que permitem que a empresa conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia”.

Além disso, Gohr et. al (2011) explica que os recursos podem ser divididos em duas categorias, as quais são tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis podem ser definidos como aqueles que podem ser vistos e observados dentro da organização, sendo eles físicos (maquinários, sede da firma, veículos, materiais, etc) e humanos (pessoas que compõem a firma). Já os intangíveis são aqueles que não podem ser vistos ou quantificados diretamente, e que são relacionados ao conhecimento da organização, expertise dos colaboradores, reputação perante os clientes, etc.

#### 2.3.1 VRIO

A partir do momento que toma-se conhecimento dos recursos que uma empresa pode ter, surge a necessidade de poder analisar se estes recursos podem se converter em vantagem competitiva. Desse modo, Barney e Hesterly (2007) desenvolveram um modelo que busca

analisar os recursos da organização e saber o potencial desses recursos para a vantagem competitiva, analisando se são recursos valiosos, raros, de difícil imitabilidade, e se a organização consegue explorá-los da melhor maneira, assim sendo denominado o modelo VRIO, que melhor descreve a seguir:

**A questão valor:** diz respeito a se os recursos e capacidades da empresa permitem que ela aproveite oportunidades e elimine possíveis ameaças no seu mercado, ou seja, só são valiosos quando contribuem para que a empresa melhore ou mantenha sua posição competitiva. Uma forma de observar os impactos dos recursos e capacidades da empresa sobre as oportunidades e ameaças é observar as receitas e os custos obtidos, pois empresas que utilizam seus recursos para explorar oportunidades geralmente têm um aumento de receitas e/ou diminuição dos custos.

**A questão raridade:** nesta questão, tendo que os recursos são valiosos, se eles forem controlados por muitas firmas do setor só será considerado fonte de vantagem competitiva, sendo também de caráter temporária. Porém se estes recursos e capacidades não são conhecidos ou não estão presentes nos concorrentes, se caracteriza como raro, consequentemente se tornando uma fonte de vantagem competitiva.

**A questão inimitabilidade:** uma empresa que tem valor e raridade nos seus recursos e capacidades só poderá manter a vantagem competitiva sobre os concorrentes se estes forem difíceis de imitar, ou seja, as empresas que não possuem esses recursos podem ter dificuldades de custo para obtê-los ou desenvolvê-los em comparação com a empresa que tem este domínio e torna isso uma vantagem competitiva.

**A questão organização:** aqui é questionado se a empresa é organizada para aproveitar o máximo do potencial dos recursos e capacidades observados como valiosos, raros e difíceis de imitar. A maneira como a empresa se organiza influenciará na exploração das possíveis vantagens competitivas, e essa organização leva alguns aspectos em consideração, como: a estrutura formal de reporte da empresa (hierarquia descrita em organograma), sistemas formais e informais de controle (orçamentos e relatórios que mantêm a administração informada, e cultura organizacional e monitoramento do comportamento dos funcionários), e políticas de remuneração (a forma que a empresa paga seus funcionários e cria incentivos para manter o comprometimento dos mesmos).

Estes elementos isolados podem gerar potenciais competitivos limitados, mas quando combinados podem representar vantagem competitiva sustentável para as firmas que assim possuem estes recursos disponíveis.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do projeto de pesquisa e para o alcance dos objetivos geral e específicos, assim como, chegar a resultados que satisfaçam o questionamento apresentado na problemática.

Este trabalho tem natureza básica, pois segundo GIL (2017) se preocupa apenas em ampliar os conhecimentos acerca de determinado assunto. Assim, este tipo de pesquisa se concentrou em compreender fenômenos sem aplicação prevista. Quanto à abordagem, este estudo tem caráter qualitativo, na qual utiliza-se a subjetividade que não pode ser quantificada. Vieira (1996 apud ZANELLA, 2013) diz que:

A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.



Também se caracteriza como quantitativo, tendo em vista que se desenvolveu a necessidade de analisar tendências sobre o assunto como forma de tornar o processo de coleta de dados mais dinâmico e objetivo. Assim fazendo uso também da objetividade foi possível estabelecer relações entre as duas teorias tratadas neste trabalho. Para alguns autores o procedimento de pesquisa é considerado quantitativo, na medida em que é orientado pela ‘contagem’ de respostas. Isso talvez se deva ao excessivo uso de questionários que têm ocorrido nas duas últimas décadas (MALHEIROS, 2011, apud SANTANA, 2013, p.32).

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se encaixou na pesquisa do tipo exploratória, que de acordo com Gil (2017, p. s/n) “têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito[...]”.

Em relação aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que na visão de Lakatos e Marconi (2003, p. 183) “[...]propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”, para que assim seja viável a aquisição de conhecimentos acerca da indústria da panificação e da teoria das 5 forças de Porter e da Visão Baseada em Recursos contemplando o objetivo específico I, sendo feita a busca pela literatura original e de artigos científicos, monografias e dissertações que complementem a temática, através de plataformas de pesquisa de material acadêmico, a qual foram selecionados o Google Acadêmico, SPELL, Scielo, além de sites oficiais que armazenam informações importantes para o contexto, como o site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP). Utilizou-se ainda, como forma de restrição de conteúdo, as palavras chave: Panificação, 5 forças de Porter, Visão Baseada em Recursos, Vantagem Competitiva.

Para coleta de dados foi adotada a pesquisa com *survey*, consistindo na busca e obtenção de informações e dados junto a um determinado grupo de pessoas ou público-alvo, tendo como ferramenta de pesquisa um questionário, buscando assim, identificar características ou opiniões em meio a população pesquisada (FONSECA, 2002, p. 33, apud GERHARDT e SILVEIRA, 2009). Assim, para auxiliar no alcance dos objetivos geral e específicos II e III deste estudo foi utilizado como ferramenta um questionário semi-estruturado com perguntas abertas para entendimento da visão do informante acerca do tema pesquisado e perguntas fechadas organizadas em escala Likert, todas contemplando as variáveis apresentadas pelas teorias descritas no referencial teórico.

A amostra considerada nesta pesquisa está inserida no universo das pequenas empresas do ramo de panificação, estando os elementos desta amostra localizados na cidade de Água Branca-PI e nas cidades circunvizinhas São Pedro do Piauí-PI, Olho D’água do Piauí-PI e Lagoinha do Piauí-PI, sendo estas cidades e a quantidade de empresas (elementos) por cidades escolhidas pelo critério pessoal de acessibilidade e proximidade geográfica do pesquisador.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os procedimentos metodológicos descritos no tópico anterior, foi possível obter os dados necessários para o entendimento de como se dá a competitividade no setor de panificação nas quatro cidades contempladas nesta pesquisa. Sendo assim, elaborou-se um questionário com 24 perguntas, na qual as 5 primeiras eram direcionadas ao perfil inicial das empresas buscando informações como: nome da empresa, cidade, tempo em atividade, quantidade de colaboradores e se possui um registro no CNPJ. Já as perguntas seguintes indagam o empreendedor sobre os aspectos externos e internos da vantagem competitiva que influenciam o seu negócio.

No universo das 4 cidades em questão foi obtida uma amostra de 12 empresas do ramo de panificação, sendo que 4 estão em Água Branca-PI, 6 em São Pedro do Piauí-PI, 1 em Olho D’água do Piauí-PI, e 1 em Lagoinha do Piauí-PI. Com isso, têm-se um aceite de 100% das

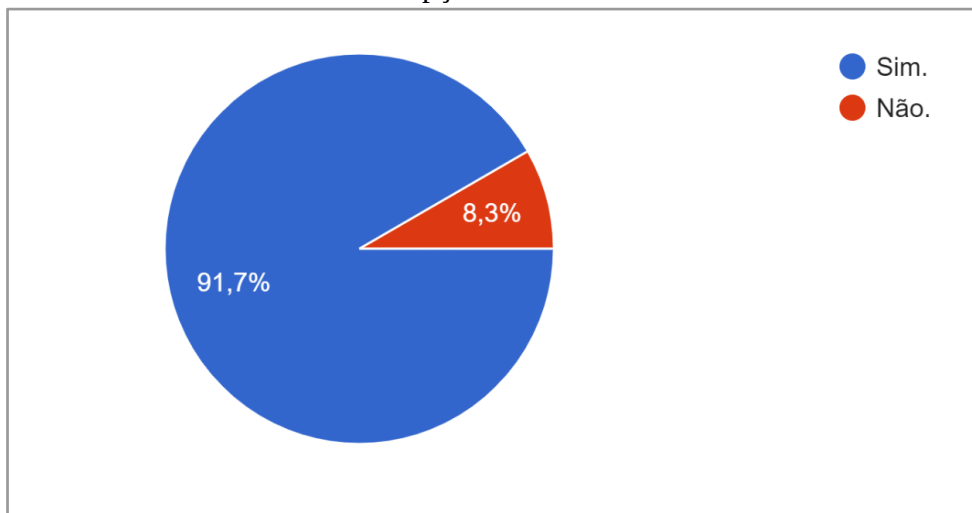
empresas prospectadas e mais outras descobertas ao longo da pesquisa de campo. Em relação ao tempo em atividade, há uma variação entre empresas recém fundadas com 3 meses de funcionamento e empresas de longa data com 43 anos de existência. Em relação a quantidade de colaboradores há uma variação nas empresas de 1 a 11 funcionários entre formais e informais. Constatou-se também que 83,3% desses empreendimentos têm CNPJ e 16,7% não possuem. Também foi possível saber se estas empresas atendem outras cidades da região além da que está localizada, e como resultado 58,3% responderam que sim e 41,7% responderam que não, podendo assim observar que mais da metade desses negócios têm seu mercado em outras cidades, podendo assim vislumbrar o primeiro indício de competição nesta região.

## **FATORES EXTERNOS DA VANTAGEM COMPETITIVA: 5 FORÇAS DE PORTER**

Visto o panorama inicial dos resultados, a pesquisa obtém os seus primeiros dados específicos a respeito das teorias de vantagem competitiva. Seguindo a ordem estabelecida no referencial teórico, principalmente são revelados os resultados das perguntas feitas com base nas 5 forças competitivas de Porter.

Em relação aos novos entrantes, buscou-se primeiramente saber sobre a percepção dos empreendedores quanto ao surgimento de novos concorrentes na sua cidade ou região. De acordo com gráfico 1, observa-se que a maioria vê que estão surgindo potenciais concorrentes no mercado.

Gráfico 1 - Percepção acerca dos novos entrantes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, foi perguntado se estes empreendedores vêem a entrada de novos concorrentes como uma ameaça para o seu negócio, obtendo assim as respostas a seguir:

- Não. O mercado é para todos, estimula a produção.
- Relativo. O cliente vai em busca da novidade mas com o passar do tempo acaba retornando.
- Não. Porque eu trabalho com a melhor qualidade.
- Não. Eles são conquistados, com atendimento e qualidade.

- Somente nos primeiros dias que o concorrente abre, após um tempo volta ao normal.
- Não, por que os clientes já sabem o que querem
- Não, quanto mais melhor e mais opções para o cliente.
- Não, quem gosta de algo pela maneira em que é produzido e distribuído não o troca por nada! Um exemplo: Você trocaria o conforto da sua casa e a recepção da sua mãe com suas comidas deliciosas e tradicionais por algum outro lugar? É claro que não devemos sempre se manter nesse ponto, temos sempre que inovar, trazer o melhor e da melhor forma!
- Não, porque se você tem qualidade não tem porque temer concorrência.
- Não.
- Não. Por causa da dificuldade do concorrente de manter produzindo.
- Sim, pois os clientes vão se dividir mais.

Com base nestas declarações, é notório que a maioria dos entrevistados não vê ameaça para si com a entrada de novos concorrentes, mostrando assim que cada um possui a sua fatia do mercado. Porém, esses empreendedores elencaram algumas barreiras que o novo entrante do ramo da panificação encontrará, o que os fazem ter esta percepção de se sentirem ameaçados por eles. Estas são algumas barreiras listadas por eles:

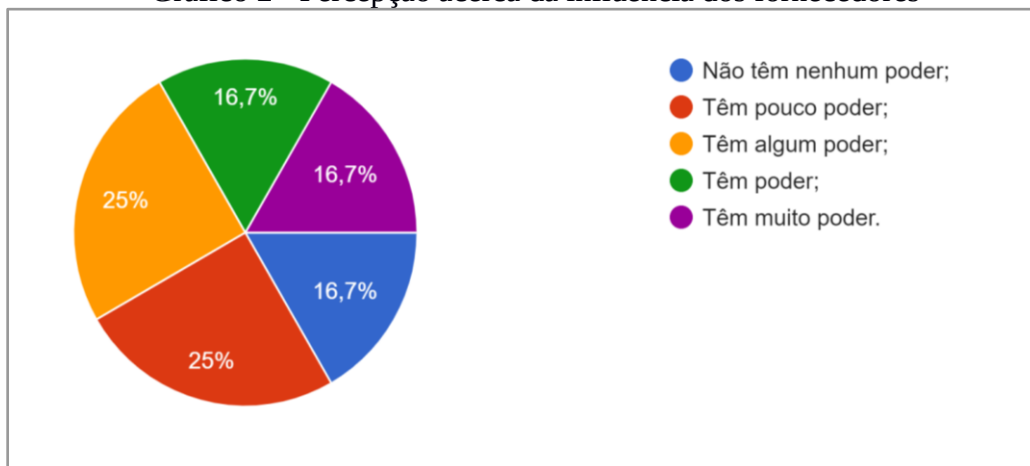
- Conquistar a própria clientela, encontrar pessoas adequadas para o trabalho.
- Mão de obra especializada.
- Depende, se ele for leigo ele vai ter dificuldade na questão mão de obra, e pra quem profissional a dificuldade é o produto ou seja matéria prima.
- O financeiro, aluguel, ser um profissional.
- Mão de obra.
- Ganhar clientes com seus produtos e valores.
- Conquistar os clientes.
- Cada um tem a sua forma de trabalhar, isso é um fato! Muitas vezes pode ser um atendimento ruim, desatenção e má organização!
- A dificuldade de conquistar os clientes.
- Cidade pequena.
- Ter qualidade da confecção dos produtos e o preço.
- Cidade pequena a concorrência é maior. O que manda é o teu produto e o preço.

Visto isso, há uma divisão entre a escassez de mão de obra especializada na região e a questão de conquistar os clientes e fidelizar os mesmos, ofertando produtos de qualidade, preço

justo e bom atendimento. Dessa forma, já é possível identificar algumas necessidades e exigências que o ramo de panificação desta região tem, e que não se restringem apenas aos novos entrantes, mas também se estende aos negócios que pretendem se manter competitivos.

Sobre o poder de negociação dos fornecedores, foi perguntado o quanto de influência os fornecedores exercem sobre as panificadoras, ao ponto de impactarem a qualidade dos seus produtos, assim como os preços também. O gráfico 2 mostra a distribuição das respostas dadas pelos entrevistados, apontando que há diversidade de visões acerca do poder que seus fornecedores têm de influenciar na sua competitividade no mercado.

Gráfico 2 - Percepção acerca da influência dos fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor.

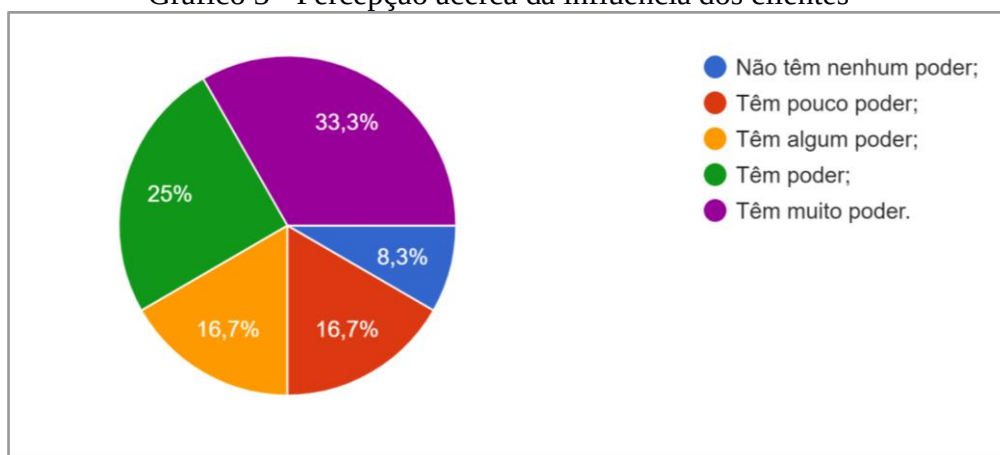
Em seguida, mantendo-se na mesma linha de abordagem, procurou-se saber dos empreendedores se com os seus fornecedores atuais o seu negócio possui alguma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. A seguir, estão listadas as respectivas respostas:

- Não, pois são os mesmos fornecedores.
- Não. Pois o fornecedor é mesmo para todos.
- Sim. Por mais caro que esteja ainda pego um produto de bom preço e boa qualidade.
- Sim. Por conta da parceria com os fornecedores.
- Não, porque o fornecedor é o mesmo para todos.
- Sim, o valor sempre vai superar algumas qualidades.
- Sim, por causa do preço.
- O fornecedor só interfere em algum negócio por dois motivos, 1= Qualidade da matéria prima fornecida. 2= Valor da matéria prima!
- Não, porque é tudo igual.
- Sim.
- Sim. Se ele está me fornecendo sem falhas não tenho porque reclamar.
- Não, porque o meu fornecedor vai ser o mesmo do meu concorrente.

Tendo isso em vista, percebe-se que em alguns casos há o mesmo fornecedor para várias panificadoras, o que resulta em uma possível igualdade competitiva. Porém, algumas respostas indicam que o fato da manutenção da qualidade, entrega e preço justo propicia um cenário em que há a possibilidade de se sobressair sobre as outras panificadoras.

Da mesma forma que foi questionado acerca do poder de negociação dos fornecedores, também foi tratado sobre a influência que os clientes têm sobre o negócio e seus produtos e preços. Assim, o gráfico 3 apresenta a distribuição das respostas coletadas.

Gráfico 3 - Percepção acerca da influência dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando este gráfico, pode-se entender que há novamente uma diversidade de visões a respeito deste quesito, porém observa-se que uma quantidade expressiva de empreendedores declararam que os seus clientes têm muito poder de influência sobre o seu negócio, mostrando assim que o cliente é parte fundamental no que se refere a vantagem competitiva em se tratando do ambiente externo à organização. Em seguida também foi lançado o questionamento referente a se, com os clientes atuais, as panificadoras têm vantagem competitiva uma sobre a outra. As respostas listadas a seguir vêm para confirmar a predominância do resultado obtido no gráfico 3.

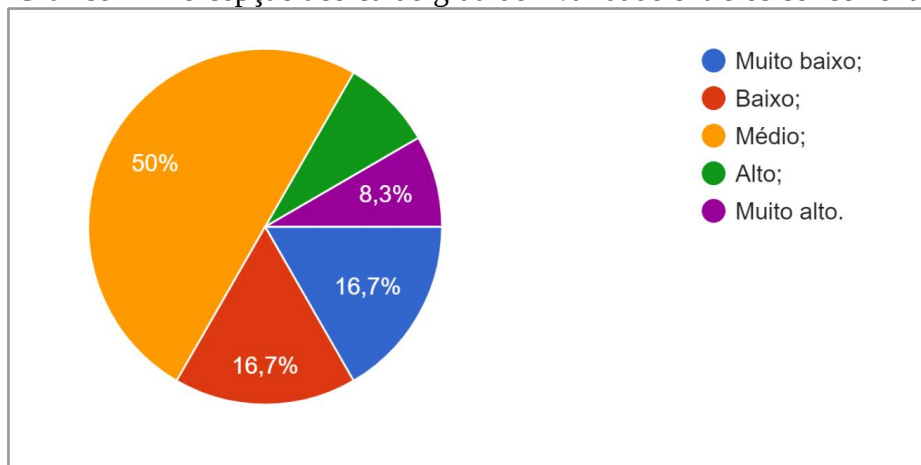
- Sim. Fidelidade dos clientes.
- Sim. Pelo fato do cliente ser fiel e parceiro na questão qualidade do produto.
- Sim, pois os clientes quando falam em panificação falam primeiro na Qualit Pães.
- Sim. Pelo pouco tempo, pela demanda dos clientes e pelo conhecimento na cidade e fora da cidade.
- Sim, porque a maior divulgação é com os clientes.
- Sim, clientes fiéis com bons produtos só tendem a aumentar
- Sim.
- Os Clientes como a maioria já sabem são a base de todo o negócio, de acordo com a aceitação de valores e a qualidade dos produtos oferecidos o negócio só tende a ter sucesso!
- Sim. Porque se eles vêm aqui é porque gostam do meu produto.

- Sim.
- Sim. Por que os meus têm consciência da qualidade dos meus produtos.
- Sim, o meu produto é o meu diferencial.

Quanto à ameaça de produtos substitutos, 58,3% dos empreendedores declararam que sim, percebem a presença de produtos de outras indústrias que possam vir a substituir os produtos de panificadoras, e 41,7% dos empreendedores declararam que não percebem esses produtos que possam substituir os seus. Desse modo, pode-se perceber que há produtos de outras indústrias que competem com as panificadoras, assim é notável que a maioria possui a consciência de que precisam estar atentos e preparados para fazer frente a estes possíveis concorrentes indiretos, e isso deve acender um alerta para os outros negócios que ainda não atentaram para esta força competitiva que pode ameaçar suas vendas e sua lucratividade.

No que tange a rivalidade entre os concorrentes deste ramo de atuação, foi pedido aos empreendedores para atribuírem o grau de rivalidade que vivenciam no ramo da panificação em suas cidades locais e nas cidades circunvizinhas, dessa maneira o gráfico 4 mostra que a maioria vê a rivalidade entre seus concorrentes em nível mediano, reforçando o que foi mostrado no referencial teórico deste trabalho afirmando que, uma concorrência muito elevada pode acarretar em perda de lucratividade para os negócios, a depender da forma que as empresas disputam, ou seja, preços, serviços, atendimento, qualidade, etc.

Gráfico 4 - Percepção acerca do grau de rivalidade entre os concorrentes



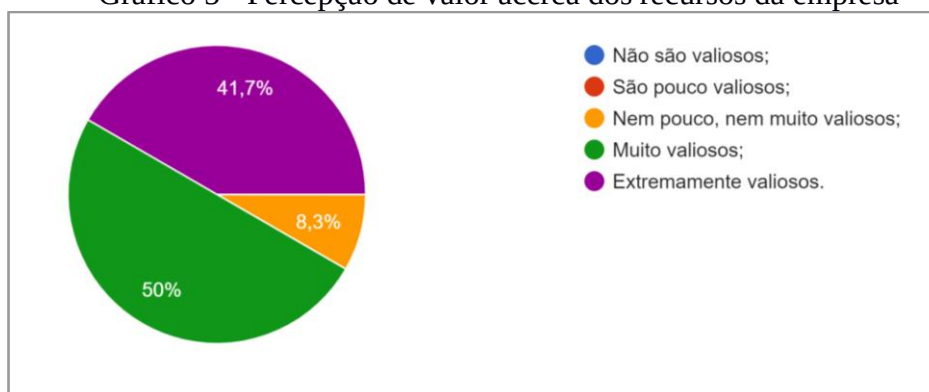
Fonte: Elaborado pelo autor.

## **FATORES INTERNOS DA VANTAGEM COMPETITIVA: VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)**

Tratando agora dos fatores internos que influenciam na competitividade de uma empresa, a pesquisa buscou saber de forma direta a percepção dos empreendedores em relação aos seus próprios recursos, tanto materiais, quanto humanos que possibilitam a organização trabalhar e se posicionar em um mercado em que há concorrentes com recursos semelhantes ou diferentes aos seus. Para sistematizar a coleta destes dados, utilizou-se como base para as perguntas a sequência de atribuições contempladas na ferramenta VRIO, a qual visa analisar o valor, a raridade, a inimitabilidade e organização interna dos recursos que estas empresas dispõem.

Em primeira análise foi abordada a questão valor, perguntando o quanto os empreendedores consideram os recursos materiais e humanos da sua empresa valiosos. Assim o gráfico 5, mostra que a grande maioria atribui grande valor aos seus recursos, ou seja, estes recursos permitem que as empresas aproveitem as oportunidades de mercado que aparecem, e quando perguntados se estes recursos considerados valiosos permitem que eles obtenham vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, unanimemente eles afirmaram que sim.

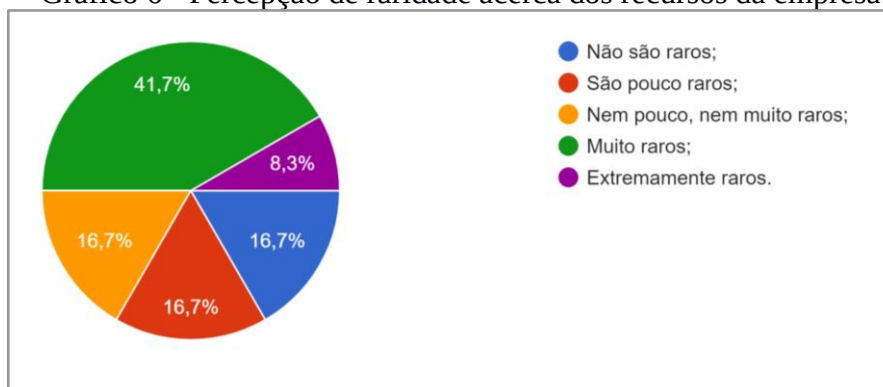
Gráfico 5 - Percepção de valor acerca dos recursos da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na questão da raridade, foi indagado o quanto os empreendedores consideram que os recursos materiais e humanos da empresa são raros, ou seja, se são recursos difíceis de se ter ou o contrário, se são comuns a todos que atuam no mesmo ramo. O gráfico 6 aponta que uma minoria de 8,3% consideram que os recursos que possuem são extremamente raros, enquanto no julgamento oposto 16,7% declararam ser pouco raros. Em questão de equipamentos físicos a maioria dos negócios possui a estrutura básica que uma panificadora exige, por isso, a questão da raridade fica por conta, mas não totalmente ligada aos recursos humanos no que diz respeito à qualificação, experiência e conhecimento. E quando perguntados se os recursos julgados como raros permitem que seus negócios obtenham vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, 91,7% afirmaram que sim, enquanto 8,3% declararam que não.

Gráfico 6 - Percepção de raridade acerca dos recursos da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já na questão da inimitabilidade, ou seja, na dificuldade que os concorrentes têm de imitar os recursos de outra empresa, foi perguntado aos entrevistados o quanto eles consideram que os recursos da sua empresa são difíceis de imitar. Assim, obteve-se os resultados que constam no gráfico 7, e que mostram uma tendência a serem recursos nem pouco, nem muito difíceis de imitar, estando em um meio termo. E como feito nos casos anteriores, foi perguntado

aos entrevistados se julgarem que a dificuldade de imitar seus recursos lhes permite obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, e novamente a grande maioria de 91,3% responderam que, já 8,7% responderam que não.

Gráfico 7 - Percepção de inimitabilidade acerca dos recursos da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, na questão organização, ou seja, no quando a empresa se organiza internamente para explorar da melhor maneira os recursos disponíveis, foi questionado aos empreendedores se a empresa a qual ele é responsável possui organização para explorar os recursos julgados como valiosos, raros e difíceis de imitar. Dessa forma, 58,3% revelaram que sua empresa não é nem pouco, nem muito organizada, enquanto 41,7% declararam ser muito organizada. Esta maioria que se manteve na posição de nem pouco, nem muito organizada, acende um alerta não só para si próprios para a busca de melhorar sua organização, mas também para os seus concorrentes que precisam se manter competitivos e organizados, lembrando que por organização, entende-se como ter um controle financeiro adequado, hierarquia e funções bem definidas dentro da empresa, assim como gestão de pessoas e remuneração. Ainda sobre esses aspectos que compõem a organização, foi perguntado quais destes aspectos as empresas possuem em seu dia a dia, e como resultado a maioria declarou que possui pelo menos um destes atributos, sendo que 2 declaram não possuir nenhum.

Ainda, como forma de provocar reflexão nos empreendedores acerca do tema abordado nesta pesquisa, foi perguntado se os empreendedores já tinham algum conhecimento sobre a temática da vantagem competitiva, e 75% dos entrevistados disseram que sim, enquanto 25% disseram que não. E, como última análise foi pedido que deixassem a sua opinião ou reflexão sobre este tema referente ao ramo de panificação. Desta forma pode-se obter as seguintes respostas:

- Sempre buscando conhecimento, estar atualizado nas novidades do mercado.
- É importante por ser um meio de crescimento.
- Competir é uma ilusão, cada um por si e na sua atividade. Faça o seu melhor, nas condições que você tem, enquanto você não tem condições melhores para fazer melhor ainda. (Mario Sergio Cortella)
- A vantagem é você cativar as pessoas, cativar os fornecedores, e conquistar isso para ter vantagem.
- Manter a qualidade.



- Sempre é bom ter mais empresas no mercado, por que nos leva a ter mais qualidade do que o atual serviço para ter mais clientes satisfeitos
- Na questão do preço dos produtos, cada um coloca o seu e oferece para o cliente.
- Que devemos nos atentar a todos os fatores de organização e criação de um negócio, tudo importa!
- A vantagem competitiva é o seguinte: você tendo investimento em uma boa equipe, em um bom maquinário você consegue se sobressair.
- Regular.
- Que a concorrência é boa pra que vc se reinventa...é procurar a cada dia melhorar sua empresa.

Com isso, é possível observar a visão que o empreendedor deste ramo tem do mercado. É importante ressaltar que das 12 empresas entrevistadas, a de Lagoinha do Piauí e a de Olho D'água do Piauí são as únicas em suas respectivas cidades, tendo assim teoricamente o mercado local das suas cidades só para si, porém, como a maioria das outras panificadoras de outras cidades afirmaram atender outras cidades, pode-se concluir que aqueles que não possuem um concorrente local pode ter concorrência externa dando assim margem para expansão de mercado e consequentemente de competitividade para empresas de outras cidades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O contexto da vantagem competitiva entre empresas envolve uma série de outros fatores além dos mencionados neste trabalho, porém, fazer uma análise externa e uma reflexão interna é o primeiro passo para autoconhecimento das capacidades produtivas e mercadológicas de uma empresa. Tendo isso em vista, pode-se perceber que as teorias desenvolvidas por volta da década de 1980, estudadas e aprimoradas até os dias de hoje, estão presentes do dia a dia de pequenas empresas localizadas em pequenas cidades, seja analisando a entrada de novos concorrentes ou a presença de produtos substitutos, como também analisando os recursos próprios das empresas e o seu nível de organização para se manter funcionando.

Desse modo, pode-se afirmar que existe compatibilidade entre as teorias acerca da vantagem competitiva com os pequenos negócios, visto que todos os aspectos tratados nas teorias são vivenciados sem exceção por estas empresas. Outro ponto a se destacar é a consciência de valor observada nos negócios, tanto valor ofertado, quanto valor recebido, pois mostra que cada negócio tem força para competir e o ponto a ser adicionado para dar ainda mais força a estes negócios é um planejamento estratégico direcionado tanto para os fatores externos quanto internos.

Para chegar a esta conclusão, este trabalho descreveu de forma concisa e direta cada um dos fatores da vantagem competitiva, caracterizando-os de acordo com as obras e estudos de seus precursores. Assim, é possível observar a inter-relação entre a teoria e a prática no que diz respeito às capacidades competitivas dos empreendimentos estudados, como também instiga a reflexão dos empreendedores sobre o tema através dos questionamentos direcionados aos mesmos.

Em última análise, como contribuições, este estudo fornece um panorama inicial do setor de panificação local, podendo ser uma fonte de inspiração à iniciativa dos empreendedores de adotar um planejamento estratégico com vista a fortalecer a competitividade desses empreendimentos no setor de panificação, e também, ser uma fonte de informação para

consultores empresariais e administradores internos que precisam trabalhar a questão da competitividade em seus negócios de pequeno porte, sejam eles de panificação ou qualquer outro setor produtivo.

Esta pesquisa limitou-se a um pequeno, porém, promissor espaço geográfico, e restringiu-se ao setor de panificação especificamente, então, como sugestão para pesquisas futuras, este tema e esta metodologia podem ser replicados em outros ramos de atuação que se deseje entender a competitividade e a vantagem competitiva. Além disso, estudos de caso podem ser desenvolvidos para compreender as particularidades de um negócio tendo em vista o planejamento estratégico direcionado à competitividade.

## REFERÊNCIAS

ABIP. **Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira**. 2020. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/indicadores-da-panificacao-e-confeitaria-em-2020/> Acesso em: 29 set. 2022.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://doceru.com/doc/8vxv1e1> Acesso em: 5 out. 2022.

BARNEY, Jay. **Firm Recourse and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, vol. 17, nº 1, 99-120, 1991. Disponível em: [https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Barney\\_J.-Firm\\_Resources\\_and\\_sustained\\_competitive\\_advantage.pdf](https://uol.de/f/2/dept/wire/fachgebiete/entrepreneur/download/Literatur/Barney_J.-Firm_Resources_and_sustained_competitive_advantage.pdf) Acesso em: 5 out. 2022.

FARIAS, S. W. F.; LIMA, A. R. S.. **Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas**. Entrepreneurship, v.4, n.1, p.34-41, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2020.001.005> Disponível em: <http://sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.001.0005> Acesso em: 3 out. 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. — São Paulo : Atlas, 2017.

GOHR, Cláudia Fabiana; SANTOS, Luciano Costa; BURIN, Cândice Belmiro; MARQUES, Marcela Dos Santos; e ARAI, Renata Mayumi. **RECURSOS ESTRATÉGICOS E VANTAGEM COMPETITIVA: APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO**. RGO. Revista Gestão Organizacional 4.1. 2011. Disponíveis em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/879> Acesso em: 30 set. 2022.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. de F.; DE SOUZA, Érika M. **VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização**. Revista Ciências Administrativas, [S. l.], v. 17, n. 3, 2014. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3294>. Acesso em: 30 ago. 2022.

IBGE. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**. Coordenação de Cadastro e Classificações, Estudos e pesquisas. Informação econômica, ISSN 1679-480X; n. 35, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em:

<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101863>

Acesso em: 1 set. 2022.

IDEAL. **Indicadores da panificação e superação dos desafios**. Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação, 2022. Disponível em:

[https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2022/09/EBOOK\\_-\\_IDEAL\\_-\\_INDICADORES\\_JANEIRO\\_A\\_MAIO\\_2022\\_-\\_BR.pdf](https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2022/09/EBOOK_-_IDEAL_-_INDICADORES_JANEIRO_A_MAIO_2022_-_BR.pdf) Acesso em: 3 out. 2022.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica 1**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

NAKASHIMA, Norio. **Gestão do empreendedorismo como fonte de vantagem competitiva**. 2002. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5615/1200300624.pdf> Acesso em: 30 ago. 2022.

PORTER, M. E. **The five competitive forces that shape strategy**. Harvard Business Review, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5484780/mod\\_folder/content/0/Porter-HBR.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5484780/mod_folder/content/0/Porter-HBR.pdf?forcedownload=1) Acesso em: 4 out. 2022.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979. Disponível em:

[https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter\\_5competitive\\_forces.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf) Acesso em: 4 out. 2022.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. Originally published: New York: Free Press, 1980. Disponível em:

<http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf> Acesso em: 3 out. 2022.

PRÁTICA. **Mercado de panificação: Conheça os 7 principais desafios**. 2019. Disponível em: <https://blog.praticabr.com/conheca-os-7-principais-desafios-do-mercado-de-panificacao/> Acesso em: 17 abr. 2023.

SANTANA, Francisco das Chagas et al. **A expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, de 2008 a 2010: um estudo sobre a localidade dos campi no território piauiense**. 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/104429>, Acessos em: 20 mai. 2021.

SEBRAE. **Ter um diferencial competitivo é a chave para o sucesso**. Sebrae Atende, 2022.

Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/ter-um-diferencial-competitivo-e-chave-para-o-sucesso#:~:text=Criar%20uma%20vantagem%20competitiva%20%C3%A9,no%20seu%20mercado%20de%20atua%C3%A7%C3%A3o> Acesso em: 1 set. 2022.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Portal Sebrae, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=A%20Lei%20Geral%20adota%20a,R%24%204%2C8%20milh%C3%B5es>. Acesso em: 3 out. 2022.

SEBRAE. **Indústria: Panificação**. Sebrae, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em: 3 out. 2022.

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. **O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas**. Revista Vianna Sapiens, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 30, 2021. DOI: 10.31994/rvs.v12i1.707. Disponível em: <https://viannasapiens.emnuvens.com.br/revista/article/view/707> . Acesso em: 3 out. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

**Descrição:** Esta pesquisa tem o objetivo de coletar informações sobre a competitividade no ramo de panificação da região com base em teorias desenvolvidas por cientista acerca da vantagem competitiva, e analisar a influência que os aspectos dessas teorias podem exercer sobre a parte interna e externa da empresa.

### QUESTIONÁRIO

#### Informações sobre a empresa:

Empresa: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Tempo em atividade: \_\_\_\_\_

Quantidade de colaboradores (formais ou informais): \_\_\_\_\_

Possui Registro no CNPJ? Sim ( ) Não ( ).

Atende outras cidades além desta que a empresa está localizada? Sim ( ) Não ( ).

#### Fatores externos da vantagem competitiva (5 forças competitivas de Porter):

##### Ameaça de novos entrantes:

Você percebe a entrada de novos concorrentes no ramo da panificação na sua cidade ou região?  
Sim ( ) Não ( ).

Você considera o surgimento de novos concorrentes uma ameaça para a sua empresa, suas vendas ou sua clientela? Porquê?

\_\_\_\_\_

Quais as barreiras ou dificuldades que o novo concorrente pode encontrar ao iniciar neste ramo na sua cidade ou região? \_\_\_\_\_

##### Poder de negociação dos fornecedores:

Qual o grau de poder que seus fornecedores têm de influenciar seus preços e/ou a qualidade dos seus produtos/serviços?

( ) Não têm nenhum poder;

( ) Têm pouco poder;

( ) Têm algum poder;

( ) Têm poder;

( ) Têm muito poder.

Baseado na resposta anterior, você acredita que, com seus fornecedores atuais, seu negócio tem alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes? Porquê?

---

**Poder de negociação dos compradores:**

Qual o grau de poder que seus clientes têm de influenciar seus preços e/ou a qualidade dos seus produtos/serviços?

- ( ) Não têm nenhum poder;
- ( ) Têm pouco poder;
- ( ) Têm algum poder;
- ( ) Têm poder;
- ( ) Têm muito poder.

Baseado na resposta anterior, você acredita que, com seus clientes atuais, seu negócio tem alguma vantagem competitiva em relação aos concorrentes? Porquê?

---

**Ameaça de produtos substitutos:**

Você percebe, na sua cidade e região, a presença de produtos de outras indústrias que possam substituir os seus produtos? Sim ( ) Não ( ).

**Rivalidade entre as empresas existentes:**

Qual o grau de rivalidade e disputa por mercado, você atribui ao ramo de panificação na sua cidade e região?

- ( ) Muito baixo;
- ( ) Baixo;
- ( ) Médio;
- ( ) Alto;
- ( ) Muito alto.

**Fatores internos da vantagem competitiva (Ferramenta VRIO):**

**A questão Valor:**

O quanto você considera que os recursos materiais e humanos da sua empresa são valiosos?

- ☐ Não são valiosos;
- ☐ São pouco valiosos;
- ☐ Nem pouco, nem muito valiosos;
- ☐ Muito valiosos;
- ☐ Extremamente valiosos.

Esses recursos que você julgou o seu valor, permitem que sua empresa obtenha vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes?

- ☐ Sim ☐ Não.

**A questão raridade:**

O quanto você considera que os recursos materiais e humanos da sua empresa são raros?

- ☐ Não são raros;
- ☐ São pouco raros;
- ☐ Nem pouco, nem muito raros;
- ☐ Muito raros;
- ☐ Extremamente raros.

Esses recursos que você julgou a sua raridade, permitem que sua empresa obtenha vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes?

- ☐ Sim ☐ Não.

**A questão inimitabilidade:**

O quanto você considera que os recursos e habilidades da sua empresa são difíceis de imitar?

- ☐ Não são difíceis de imitar;
- ☐ São pouco difíceis de imitar;
- ☐ Nem pouco, nem muito difíceis de imitar;
- ☐ Muito difíceis de imitar;
- ☐ Extremamente difíceis de imitar.

Esses recursos que você julgou a sua dificuldade imitar, permitem que sua empresa obtenha vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes?

( ) Sim ( ) Não.

**A questão organização:**

O quanto você considera que a empresa possui organização para explorar da melhor forma os recursos julgados como valiosos, raros e difíceis de imitar?

( ) Não é organizada;

( ) É pouco organizada;

( ) Nem pouco, nem muito organizada;

( ) Muito organizada;

( ) Extremamente organizada.

Em relação aos aspectos que são levados em consideração na questão organização, a empresa possui:

[ ] Hierarquia definida e descrita em organograma;

[ ] Práticas de controle financeiro;

[ ] Práticas de gestão de pessoas;

[ ] Políticas de remuneração e incentivos.

Antes destes questionamentos, você tinha algum conhecimento sobre os fatores que influenciam a vantagem competitiva do seu negócio?

( ) Sim ( ) Não.

Após estes questionamentos, qual sua opinião ou reflexão sobre o tema “vantagem competitiva” em relação ao seu negócio e aos seus concorrentes?

---