

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**IMPACTOS DO AMBIENTE MACROECONÔMICO NA COMPETITIVIDADE DAS
EMPRESAS**

**IMPACTS OF THE MACROECONOMIC ENVIRONMENT ON BUSINESS
COMPETITIVENESS**

Larissa Gomes Tavares Silva
Estudante do Curso de Administração da PUC GOIÁS
larissagomes2401@gmail.com

Profa. Dra. Silvana de Brito Arrais Dias
Professora do Curso de Administração da PUC GOIÁS
silvanabritoad@gmail.com

Prof Me. Ricardo Resende Dias
Professor do Curso de Administração da PUC GOIÁS
ricardodias3333@gmail.com

Prof Me. Marcos de Freitas Pintaud
Professor do Curso de Administração da PUC GOIÁS
contemporaneomfp.brasil@gmail.com

Linha de pesquisa: Gestão Estratégica

RESUMO

O ambiente macroeconômico exerce uma influência significativa sobre a competitividade empresarial, impactando diretamente as estratégias das organizações, o comportamento dos consumidores e a relação com fornecedores e concorrentes. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar os impactos do ambiente macroeconômico na competitividade das empresas, considerando mudanças econômicas, políticas, ambientais e sociais, independentemente do segmento (industrial, comercial ou de prestação de serviços) e de fatores setoriais que alteram a estrutura competitiva dos mercados. Para alcançar esse objetivo, adotou-se uma abordagem metodológica composta por pesquisa bibliográfica exploratória, pesquisa de campo e pesquisa descritiva. A revisão bibliográfica contemplou temas como competitividade, ambiente macroeconômico, as 5 Forças de Porter, comportamento do consumidor, estratégia e fatores sociais, políticos, econômicos e ambientais. A pesquisa de campo envolveu a aplicação de questionário a empresários e gestores, e com profissionais das áreas de

economia/administração e especialistas de mercado. A amostragem foi não probabilística, e a análise dos dados contou com o apoio da orientadora. Os resultados foram apresentados em gráficos, respeitando os princípios éticos de confidencialidade e consentimento dos participantes. Os dados obtidos revelaram que os principais fatores macroeconômicos percebidos como impactantes na competitividade empresarial foram a inflação, a carga tributária, a taxa de juros e o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, os respondentes destacaram que as instabilidades políticas, o aumento das demandas por sustentabilidade ambiental e as mudanças no comportamento do consumidor também exigem constante adaptação estratégica. Como respostas a esse ambiente desafiador, as empresas têm adotado práticas como digitalização de processos, diversificação de produtos e mercados, investimento em inovação e fortalecimento da gestão estratégica. Esses achados reforçam a relevância da leitura crítica do ambiente externo para a construção e sustentação de vantagens competitivas em mercados cada vez mais dinâmicos e incertos.

Palavras-chaves: Competitividade Empresarial; Estratégia; Impactos Mercadológicos; Ambiente Macroeconômico; Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

The macroeconomic environment exerts a significant influence on business competitiveness, directly impacting organizational strategies, consumer behavior, and relationships with suppliers and competitors. In this context, this study aims to analyze the impacts of the macroeconomic environment on business competitiveness, considering economic, political, environmental, and social changes—regardless of the segment, whether industrial, commercial, or service—and of sectoral factors that alter the competitive structure of markets. To achieve this objective, the study adopted a methodological approach consisting of exploratory bibliographic research, field research, and descriptive research. The literature review covered topics such as competitiveness, macroeconomic environment, Porter's Five Forces, consumer behavior, strategy, and social, political, economic, and environmental factors. The field research involved questionnaire answered by entrepreneurs, managers, and professionals in the fields of economics and business, as well as market specialists. The sampling was non-probabilistic, and data analysis was conducted with the guidance of the advisor. The results were presented through graphs, in compliance with ethical principles of confidentiality and participant consent. The findings revealed that the main macroeconomic factors perceived as impacting business competitiveness were inflation, tax burden, interest rates, and Gross Domestic Product (GDP) growth. Respondents also emphasized that political instability, rising demands for environmental sustainability, and changes in consumer behavior require constant strategic adaptation. In response to this challenging environment, companies have adopted practices such as process digitalization, product and market diversification, investment in innovation, and strengthening of strategic management. These results reinforce the relevance of critically analyzing the external environment to build and sustain competitive advantages in increasingly dynamic and uncertain markets.

KeyWords: Business Competitiveness; Strategy; Marketing Impacts; Macroeconomic Environment; Sustainable Development.

INTRODUÇÃO

O ambiente macroeconômico exerce uma influência significativa sobre a competitividade empresarial, impactando diretamente as estratégias das organizações. Mudanças nas políticas econômicas e oscilações nos mercados globais exigem das empresas maior capacidade de adaptação, influenciando desde o comportamento dos consumidores até a relação com fornecedores e concorrentes (LACERDA, 2024).

Nesse contexto, a análise do ambiente macroeconômico se torna crucial para as empresas, pois permite uma melhor compreensão das forças externas que afetam sua operação, possibilitando a antecipação de riscos, a identificação de oportunidades e a tomada de decisões estratégicas mais assertivas. Este estudo tem como objetivo analisar quais os impactos do ambiente macroeconômico na competitividade das empresas, considerando mudanças econômicas, políticas, ambientais e sociais, independente do segmento – industrial, comercial ou prestação de serviços e setoriais que alteram a estrutura competitiva dos mercados. Para auxiliar no estudo considerou as forças competitivas de Porter.

Para o alcance do objetivo geral estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar pesquisa bibliográfica relativa ao tema de estudo;
- Estruturar instrumento de levantamento de dados;
- Aplicar os instrumentos desenvolvidos para a coleta de dados;
- Realizar levantamento de dados;
- Realizar a análise dos dados coletados sobre o impacto do ambiente macroeconômico na competitividade das organizações;
- Investigar os efeitos das mudanças econômicas (como inflação, taxa de juros, desemprego, PIB) sobre a competitividade das empresas e mercados;
- Analisar os impactos das transformações políticas (como instabilidade institucional, reformas e políticas públicas) na estrutura competitiva das organizações;
- Compreender a influência de fatores ambientais (como legislações ambientais, práticas sustentáveis e mudanças climáticas) na competitividade empresarial;
- Avaliar os impactos de fatores sociais (como mudanças demográficas, comportamento do consumidor e desigualdade social) na dinâmica competitiva dos mercados.

As empresas operam em um ambiente dinâmico, sujeito a influências políticas, econômicas e setoriais, que impactam diretamente sua competitividade. Nesse contexto, a análise do ambiente macroeconômico torna-se essencial para antecipar riscos, identificar oportunidades e embasar decisões estratégicas mais assertivas. Esse tema reveste-se de grande relevância, tanto para o meio acadêmico quanto para o mercado. E contribui para o desenvolvimento profissional da autora do artigo, ao mesmo tempo que agrega valor à PUC Goiás e à sociedade.

No âmbito pessoal, a pesquisa proporciona um aprofundamento na compreensão dos fatores macroeconômicos que influenciam a competitividade das empresas, aprimorando a capacidade analítica e estratégica. A aplicação das 5 Forças de Porter no contexto macroeconômico permite entender como as empresas devem se adaptar às oscilações do mercado, fornecendo uma visão ampla e crítica. Esse conhecimento é fundamental para a atuação futura da autora do estudo nas áreas de finanças, mercado financeiro e consultoria empresarial, além de contribuir para o desenvolvimento de negócio próprio, permitindo uma tomada de decisão mais precisa e fundamentada.

Para a universidade, a pesquisa fortalece a produção acadêmica da PUC Goiás, promovendo a integração entre teoria e prática. Além disso, serve como base para futuras discussões no ambiente acadêmico, estimulando a análise crítica sobre a importância da inteligência de mercado e do planejamento estratégico. Este estudo também reforça a relevância de estudar cenários econômicos na Administração, incentivando novos projetos e investigações dentro da universidade.

Na sociedade, a pesquisa pode fornecer ferramentas para que as empresas compreendam melhor os desafios do ambiente externo e interno, capacitando-as a enfrentar crises, oscilações de mercado e mudanças políticas. O entendimento desses fatores ajuda a aumentar a resiliência empresarial, impactando positivamente a economia, o emprego e a competitividade do setor produtivo. Além disso, contribui para o debate sobre a necessidade de políticas públicas que promovam um ambiente de negócios mais estável e sustentável.

Sendo assim, tem-se como questões problema:

- Quais os impactos do ambiente macroeconômico na competitividade das empresas?
- De que forma mudanças econômicas, políticas, ambientais e sociais, independente do segmento – industrial, comercial ou prestação de serviço impactam a estrutura competitiva das empresas e dos mercados?

Portanto, este estudo não se limita a uma pesquisa acadêmica. Ele representa uma oportunidade de desenvolvimento estratégico, ao mesmo tempo que contribui para a disseminação do conhecimento dentro da PUC Goiás e oferece insights valiosos para a sociedade. Ao compreender como o ambiente macroeconômico afeta as empresas, pode-se promover um mercado mais dinâmico, competitivo e preparado para os desafios econômicos do futuro.

METODOLOGIA

Para atingir o objetivo de “Analisar os impactos do ambiente macroeconômico na competitividade das empresas”, adotou-se uma abordagem metodológica combinada, composta por pesquisa bibliográfica exploratória, pesquisa de campo e pesquisa descritiva. A pesquisa bibliográfica exploratória abordou temas relacionados ao estudo, como competitividade, ambiente macroeconômico e as 5 Forças de Porter, segmentos de mercado, mudança, questões sociais, políticas, econômicas e ambientais, estratégia, comportamento de consumidor utilizando livros, artigos acadêmicos e materiais eletrônicos especializados.

A pesquisa de campo envolveu o levantamento de dados primários. A coleta de dados primários foi realizada por meio de questionário com empresários e gestores, já as entrevistas presenciais foram com profissionais da área de economia/administração e especialistas de mercado, com o intuito de entender como as mudanças no ambiente macroeconômico impactam os concorrentes, fornecedores e consumidores, oferecendo uma visão mais ampla da dinâmica competitiva nos mercados.

A amostra da pesquisa foi não probabilística, com os participantes selecionados com base em critérios de relevância e experiência para o tema abordado. A coleta de dados ocorreu por meio de questionários, sendo aplicado a 5 (cinco) profissionais da área de economia/administração e especialistas de mercado e a 7 (sete) empresários e gestores.

A análise dos dados foi conduzida com o auxílio da orientadora. Para a análise qualitativa, realizou-se a interpretação dos dados, com foco no significado e nas implicações dos resultados, sem ênfase em aspectos quantitativos. Já a análise quantitativa baseou-se em estatísticas descritivas dos dados coletados.

Os dados obtidos foram apresentados por meio de gráficos, facilitando a visualização e interpretação dos impactos do ambiente macroeconômico na competitividade empresarial.

Por fim, a pesquisa esteve alinhada com os princípios éticos, garantindo a confidencialidade das informações coletadas e o consentimento informado dos participantes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ambiente Macroeconômico

Antes de compreender o comportamento do mercado e da empresa, é essencial entender o ambiente macroeconômico, que envolve fatores amplos como inflação, desemprego, crescimento do PIB, taxas de juros e políticas públicas. Esses fatores moldam o contexto no qual as empresas operam.

Stiglitz (2024) enfatiza que o macroambiente influencia diretamente a liberdade econômica e a equidade social, defendendo um papel ativo do Estado para corrigir falhas de mercado e promover justiça social e ambiental.

O cenário macroeconômico é uma leitura da situação atual ou futura da economia de um país ou região. Ele mostra, por exemplo, se a economia está crescendo ou desacelerando, como estão os níveis de inflação, desemprego, juros e o valor da moeda. Esses fatores afetam diretamente o dia a dia das pessoas e das empresas, desde o preço dos produtos até as condições de crédito e investimento (VASCONCELLOS; GARCIA, 2018).

É importante diferenciar o cenário do ambiente macroeconômico. Enquanto o ambiente macroeconômico refere-se à estrutura de base da economia, ou seja, aos fatores constantes e mais duradouros, o cenário macroeconômico tem um foco mais dinâmico, voltado à situação momentânea e suas projeções futuras (SANDRONI, 2016)

De acordo com a Strong Business School (2025), o cenário econômico é uma visão abrangente do estado atual da economia, incluindo suas principais características e tendências, sendo influenciado por fatores como taxas de crescimento, inflação, políticas fiscais e monetárias. Compreender esse cenário ajuda empresas, governos e indivíduos a se planejarem melhor, especialmente em contextos de instabilidade ou mudança.

Esse ambiente e cenário macroeconômico está diretamente ligado às questões sociais, políticas, econômicas e ambientais, pois define os limites e pressões sob os quais as organizações tomam decisões estratégicas.

Questões Sociais, Políticas, Econômicas e Ambientais

As empresas estão inseridas em um ambiente em constante transformação, influenciado por fatores sociais, políticos, econômicos e ambientais. Demandas por justiça social, pressões regulatórias, instabilidades econômicas e questões ambientais exigem que as organizações estejam sempre preparadas para se adaptar.

Stiglitz (2024), em *The Road to Freedom*, destaca que o desenvolvimento econômico deve estar ligado à justiça social. Para ele, políticas econômicas eficazes devem promover inclusão, reduzir desigualdades e reformar instituições para garantir o bem-estar coletivo.

Nesse sentido, Ostrom (2010) contribui ao demonstrar que soluções eficazes para desafios sociais e ambientais surgem quando há colaboração entre atores públicos, privados e comunitários. Seu trabalho reforça a importância da governança compartilhada e da participação ativa das instituições na resolução de problemas coletivos.

Portanto, para enfrentar esses desafios externos, as empresas precisam de uma estratégia clara e flexível, que permita agir de forma rápida e eficiente diante das mudanças.

Mudança Organizacional

A mudança organizacional só é eficaz quando está apoiada por uma estratégia bem definida. Essa estratégia serve como um guia para direcionar os objetivos, o uso dos recursos e a execução das ações necessárias.

Hamel e Prahalad (2005) apresentam o conceito de competências essenciais, ou seja, aquilo que a empresa faz melhor e que a diferencia no mercado. Proteger e desenvolver essas competências é fundamental durante qualquer processo de mudança.

Já Teece (2007) propõe o conceito de capacidades dinâmicas, que são a habilidade da organização de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente, aprendendo, inovando e reorganizando seus recursos de maneira contínua.

Nesse contexto, torna-se essencial que as empresas sejam capazes de conduzir mudanças internas de forma planejada. Kotter (2021), na obra *CHANGE*, atualiza seu modelo de oito etapas para a liderança de mudanças, defendendo uma abordagem mais ágil e participativa, especialmente em tempos de incerteza.

- 1º. Criar uma sensação de urgência;
- 2º. Construir uma coalizão orientadora;
- 3º. Formar uma visão estratégica e iniciativas;
- 4º. Engajar um exército voluntário;
- 5º. Possibilitar a ação, removendo barreiras;
- 6º. Gerar vitórias de curto prazo;
- 7º. Sustentar a aceleração;
- 8º. Institucionalizar a mudança.

O modelo de mudança organizacional de Kotter (2021) propõe essas oito etapas apresentadas que ajudam as empresas a se adaptarem com mais eficiência. A primeira etapa é mostrar por que a mudança é urgente, conscientizando sobre os riscos de manter tudo como está. Em seguida, é essencial formar um time com pessoas influentes e comprometidas para liderar o processo. Depois, é definido uma visão clara do futuro e um plano de ação para alcançá-lo. A quarta etapa consiste em engajar mais pessoas da organização, criando um movimento coletivo em favor da mudança. Posteriormente deve remover os obstáculos que dificultam o progresso e facilitar a atuação dos envolvidos. Para manter a motivação, é importante alcançar e celebrar pequenas vitórias logo no início. Com isso, a organização consegue manter o ritmo e seguir avançando. Por fim, é necessário consolidar a mudança, tornando as novas práticas parte da cultura da empresa.

Dessa forma, a mudança deve ser planejada de forma estratégica, respeitando aquilo que torna a empresa única e desenvolvendo a capacidade de reagir com agilidade diante de novas demandas do mercado.

Estratégia

A estratégia organizacional está diretamente ligada à competitividade da empresa, ou seja, sua capacidade de se destacar frente aos concorrentes. Isso depende do alinhamento entre o ambiente externo, os recursos internos e o posicionamento da empresa no mercado.

Hitt et al. (2024), em *Strategic Management*, reforçam que esse alinhamento é essencial para o sucesso empresarial e que a inovação constante é uma ferramenta importante para manter a vantagem competitiva.

Um dos modelos mais utilizados para analisar o ambiente competitivo é o das Cinco Forças de Porter. Esse modelo ajuda a entender os principais fatores que afetam o setor onde a empresa atua, como a concorrência, o poder de negociação de clientes e fornecedores, e as ameaças de novos concorrentes e produtos substitutos.

Com base nessa análise, a empresa pode formular estratégias mais eficazes e tomar decisões com maior segurança.

As Cinco Forças de Porter

O modelo das Cinco Forças Competitivas, desenvolvido por Porter (2008), é uma ferramenta utilizada para entender o nível de concorrência em um setor e identificar os fatores que afetam a lucratividade das empresas. Esse modelo considera que a competição vai além dos concorrentes diretos, abrangendo cinco forças principais que moldam o ambiente de negócios.

As forças são:

1. **Ameaça de novos entrantes:** indica o risco de surgimento de novas empresas no setor. Quanto mais fácil for entrar no mercado, maior será a competição, o que pode reduzir os lucros das empresas já estabelecidas.
2. **Poder de barganha dos fornecedores:** refere-se à influência dos fornecedores sobre preços e condições de fornecimento. Se houver poucos fornecedores ou produtos exclusivos, eles podem impor condições menos favoráveis às empresas compradoras.
3. **Poder de barganha dos clientes:** mostra a capacidade dos consumidores de pressionar por preços mais baixos ou por mais qualidade. Quanto mais opções o cliente tiver, maior será seu poder de negociação.
4. **Ameaça de produtos substitutos:** representa o risco de os consumidores trocarem os produtos ou serviços da empresa por outras alternativas que atendam à mesma necessidade. Quanto mais substitutos houver, maior será essa ameaça.
5. **Rivalidade entre concorrentes:** mede o grau de disputa entre as empresas que já atuam no setor. Quando a concorrência é intensa, os preços tendem a cair e os lucros diminuem.

Então ao analisar essas forças, a empresa consegue entender melhor o mercado onde atua, identificar oportunidades e ameaças e desenvolver estratégias para se posicionar de forma mais

competitiva. Mesmo com as mudanças no ambiente de negócios ao longo do tempo, o modelo continua atual e útil para diferentes tipos de organização.

Ao compreender as forças competitivas, a empresa está mais preparada para desenvolver sua própria vantagem competitiva, o que nos leva ao conceito de competitividade empresarial.

Competitividade Empresarial

A competitividade empresarial é a capacidade que uma empresa tem de se destacar no mercado, oferecendo mais valor aos clientes do que os concorrentes. Essa vantagem pode ser alcançada por meio da redução de custos, da oferta de produtos ou serviços diferenciados ou do foco em segmentos específicos do mercado (PORTER, 2019).

Com o passar do tempo, esse conceito foi ampliado. Hoje, ser competitivo também envolve a habilidade de se adaptar às mudanças, inovar constantemente e alinhar a estratégia com as expectativas da sociedade (KOTLER et al., 2021). Além disso, criar novas oportunidades de mercado, sem depender da concorrência direta, passou a ser um diferencial importante (KIM; MAUBORGNE, 2017).

Fatores externos também influenciam diretamente a competitividade, como a economia do país, as taxas de juros, a inflação e as políticas públicas. Empresas que acompanham esses fatores e se adaptam com rapidez têm mais chances de crescer e se manter no mercado (DAVID; DAVID, 2020).

Portanto, ser competitivo hoje significa combinar estratégia, inovação e adaptação ao ambiente econômico, sempre com foco em entregar valor ao cliente.

Para se manterem competitivas, as empresas precisam conhecer bem seus mercados e clientes, direcionando esforços de forma estratégica. Isso nos leva ao próximo ponto: segmentação de mercado, fundamental para posicionar produtos e estratégias com precisão.

Segmentação de Mercado

A segmentação de mercado é uma estratégia utilizada pelas empresas para dividir um mercado amplo em grupos menores de consumidores com características e comportamentos semelhantes. De acordo com Kotler et al. (2023), essa prática permite que os negócios compreendam melhor as necessidades específicas de cada grupo, facilitando a criação de ofertas mais adequadas e eficazes.

A segmentação pode ser feita com base em diversos critérios, como localização geográfica, dados demográficos (idade, renda, gênero), estilo de vida, valores pessoais e comportamentos de compra. Ao aplicar esses critérios, as empresas conseguem identificar os segmentos mais atrativos e definir prioridades para suas ações de marketing.

Segundo os autores, segmentar corretamente o mercado contribui para o melhor posicionamento da marca, otimiza o uso de recursos e aumenta as chances de sucesso das estratégias comerciais, ao oferecer soluções alinhadas às reais expectativas de cada público-alvo.

Após segmentar o mercado, é essencial entender como os consumidores pensam, decidem e agem, o que nos leva ao comportamento do consumidor.

Comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor envolve os processos mentais, emocionais e sociais que influenciam a escolha, compra, uso e descarte de produtos e serviços. Segundo Kotler e Keller. (2023), compreender esses comportamentos é essencial para que as empresas desenvolvam estratégias mais eficazes e direcionadas.

O consumidor é influenciado por quatro principais fatores: culturais, sociais, pessoais e psicológicos. No cenário atual, esses fatores estão cada vez mais conectados à tecnologia, às redes sociais e ao grande volume de informações disponíveis, o que torna o processo de decisão mais dinâmico e complexo.

Entender esse comportamento permite que as empresas alinhem suas decisões de produto, preço, comunicação e canais de distribuição às necessidades e expectativas do público. Além disso, torna possível acompanhar toda a jornada do cliente, desde o reconhecimento da necessidade até o pós-venda, fortalecendo o relacionamento com o consumidor e aumentando a efetividade das ações de marketing.

RESULTADOS

A presente pesquisa de campo foi realizada com dois públicos-alvo distintos: professores e especialistas da área econômica/administração, e empresários ou gestores de empresas de diferentes portes e setores. A amostra, de caráter não probabilístico, foi composta por 5 (cinco) profissionais da área de economia e administração, especialistas de mercado, e 7 (sete) empresários e gestores, selecionados com base em critérios de relevância e experiência para o tema. O objetivo principal foi compreender qual o impacto do ambiente macroeconômico na competitividade das empresas, de acordo com a percepção de quem atua diretamente na gestão ou no estudo da economia.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionários, os quais permitiram a obtenção de informações tanto qualitativas quanto quantitativas sobre a percepção dos participantes em relação ao tema. Esta seção apresenta e analisa os resultados obtidos, organizando-os em temáticas vinculadas aos objetivos da pesquisa.

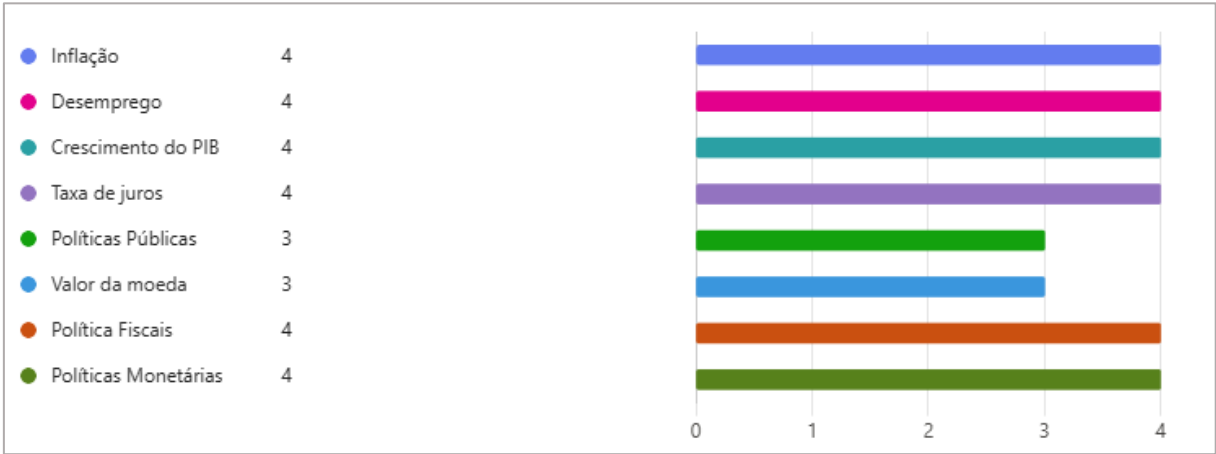
Perfil dos Respondentes

Participaram da pesquisa 5 especialistas e 7 empresários. Os especialistas possuem formação avançada (mestrado ou doutorado) e mais de seis anos de atuação no setor econômico, com predominância na faixa etária acima de 55 anos. Já os empresários, concentrados entre 35 e 54 anos, atuam majoritariamente no setor de serviços e possuem formação de nível superior ou pós-graduação. A amostra, embora não probabilística, garantiu diversidade e profundidade nas respostas, sendo adequada aos objetivos do estudo.

Principais Fatores Macroeconômicos Impactantes

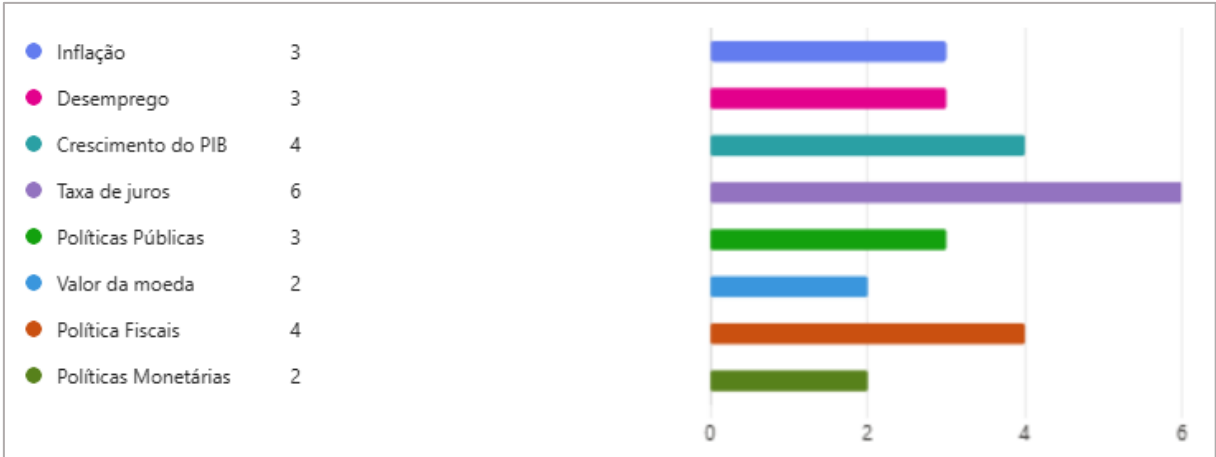
A análise quantitativa e qualitativa revelou que inflação, taxa de juros, crescimento do PIB e políticas fiscais são os principais fatores macroeconômicos que afetam a competitividade empresarial. A taxa de juros foi destacada como o fator de maior impacto por 86% os empresários e por 80% dos especialistas, indicando sua relevância transversal nos diferentes setores analisados.

Figura 1 - Fatores do ambiente macroeconômico que mais impactam | Professores e Especialistas



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Figura 1.1 - Fatores do ambiente macroeconômico que mais impactam | Empresários e Gestores



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Impacto no Desempenho das Empresas

A interpretação das respostas mostrou que o ambiente macroeconômico tem impacto significativo sobre as empresas. Os especialistas demonstraram uma visão crítica e analítica, com 60% (Figura 2) apontando que os efeitos são relevantes, mas podem ser mitigados com estratégias adequadas. Entre os empresários, metade destacou que o impacto é forte (Figura 2.1), porém administrável, adotando posturas mais pragmáticas e focadas em adaptação. Um dos empresários, no entanto, classificou os efeitos como altamente negativos.

Figura 2 – Nível de impacto do ambiente macroeconômico no desempenho das empresas | Professores e Especialistas.

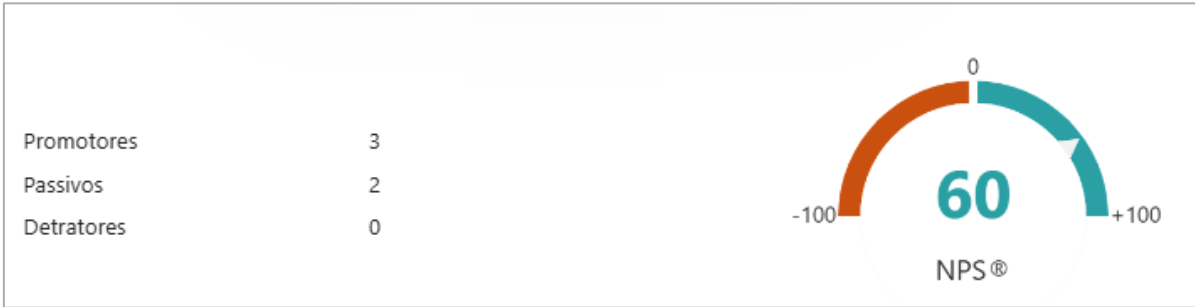
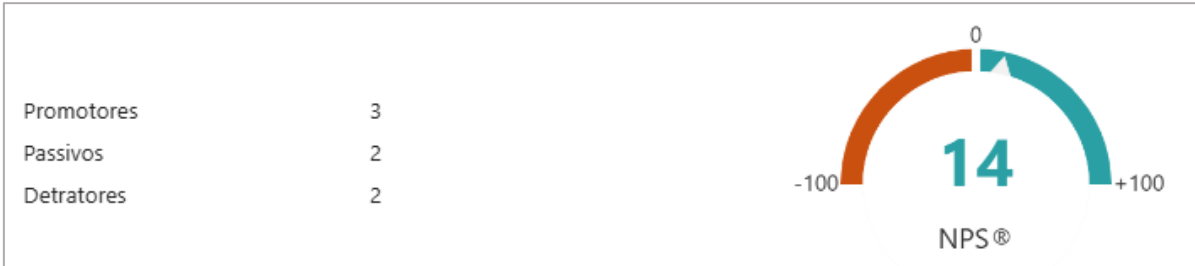


Figura 2.1 – Nível de impacto do ambiente macroeconômico no desempenho das empresas | Empresários e Gestores.



Ao utilizar o método de NPS (Net Promoter Score), os níveis são classificados como: Promotores – 9 e 10, Passivos – 7 e 8 e Detratores – 0 a 6.

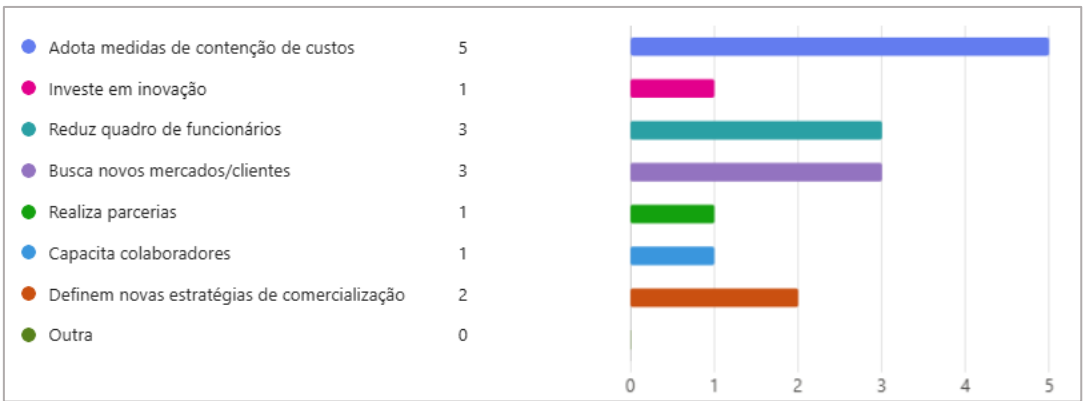
Estratégias para enfrentar as Mudanças Econômicas

Ambos os grupos destacaram estratégias adaptativas como resposta às oscilações econômicas (Figura 3 e 3.1). Dentre as ações mais citadas estão:

- Contenção de custos (100% dos especialistas e $\approx 71\%$ dos empresários);
- Expansão para novos mercados (60% dos especialistas e $\approx 71\%$ dos empresários);
- Redução de quadro de funcionários (mencionado por 60% dos especialistas);
- Investimento em inovação (destaque por $\approx 71\%$ dos empresários);
- Realizar parcerias (destacado por $\approx 71\%$ dos empresários);
- Capacitação de colaboradores (destacado por $\approx 86\%$ dos empresários).

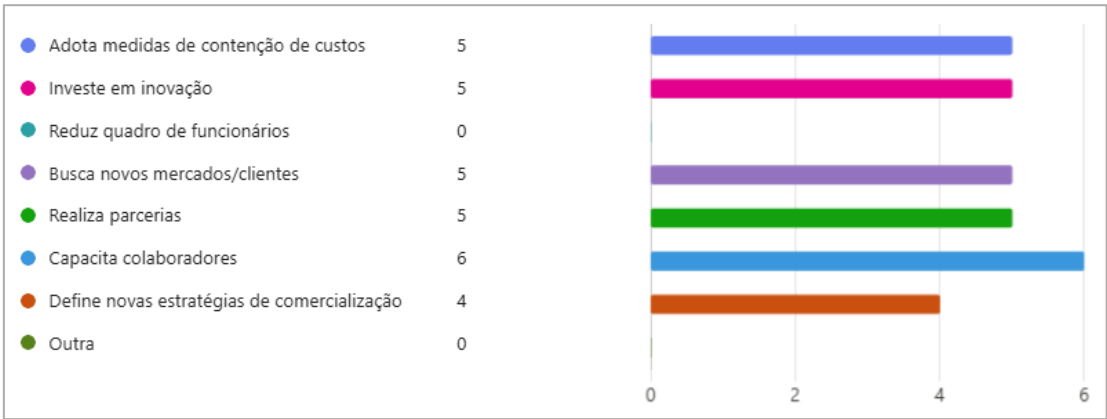
A contenção de custos e a redução de quadros revelam ações defensivas, enquanto a expansão de mercados, inovação, parcerias e capacitação demonstram atitudes proativas voltadas à resiliência e à competitividade, conforme sugerido por Hitt et al. (2024) e Kotler et al. (2021). Tais estratégias também correspondem à necessidade de mudanças organizacionais estruturadas, como propõe Kotter (2021), onde a ação coordenada e o desenvolvimento de pessoas são essenciais para sustentar a adaptação e o crescimento em cenários adversos.

Figura 3 – Como empresas reagem às mudanças econômicas | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 3.1 – Como empresas reagem às mudanças econômicas | Empresários e Gestores

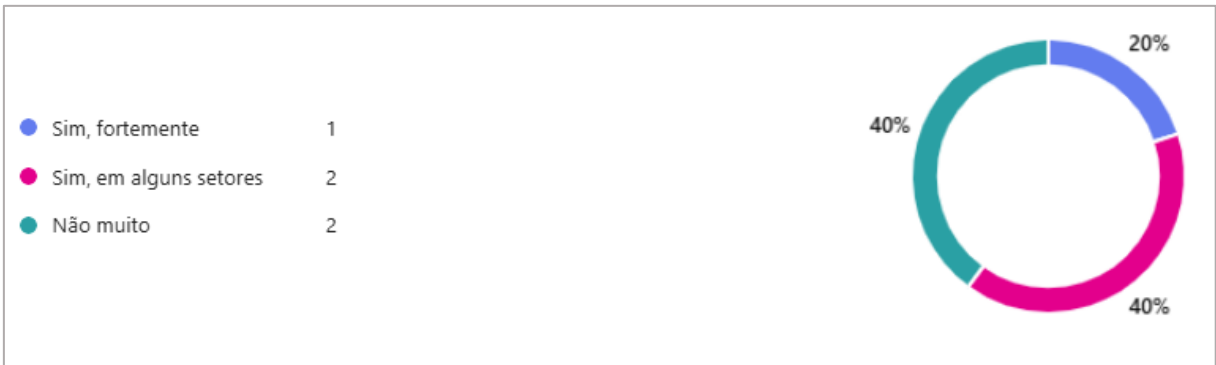


Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Cultura de Inovação e Adaptação Organizacional

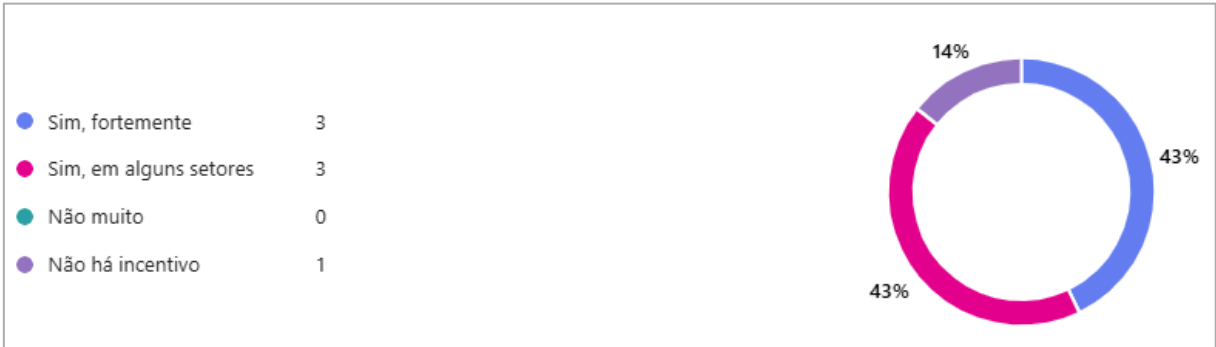
Apesar da valorização da inovação, sua implementação ainda varia significativamente entre as empresas. 85% dos empresários relatou promover a cultura inovadora (Figura 4.1). Por outro lado, apenas um especialista considerou que as empresas incentivam inovação de forma consistente, sugerindo que há espaço para maior estímulo e investimento nessa área (Figura 4). Esse contraste sugere que, apesar da valorização declarada da inovação no discurso empresarial, a efetividade da sua implementação ainda encontra barreiras

Figura 4 – Incentivo à cultura de inovação e adaptação | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 4.1 – Incentivo à cultura de inovação e adaptação | Empresários e Gestores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

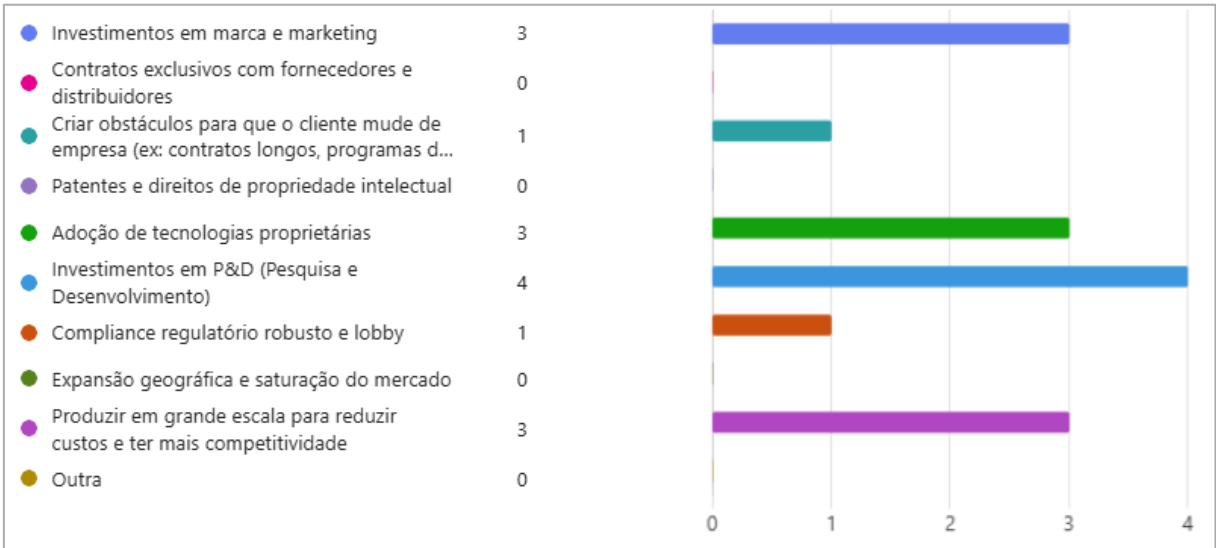
Essa divergência pode ser explicada pelo conceito de capacidades dinâmicas (Teece, 2007), que exige das empresas não apenas a valorização da inovação, mas sua incorporação prática e contínua no dia a dia organizacional. Além disso, como propõe Kotter (2021), a consolidação de uma cultura de inovação depende de liderança engajada, visão clara e ações estruturadas. A percepção mais crítica dos especialistas sugere que, em muitos casos, a inovação ainda não está plenamente integrada à estratégia e às competências essenciais da empresa (Hamel & Prahalad, 2005), sendo aplicada de forma pontual e reativa, e não como diferencial competitivo consistente.

Barreiras à Entrada e Poder de Negociação

As principais barreiras à entrada apontadas foram:

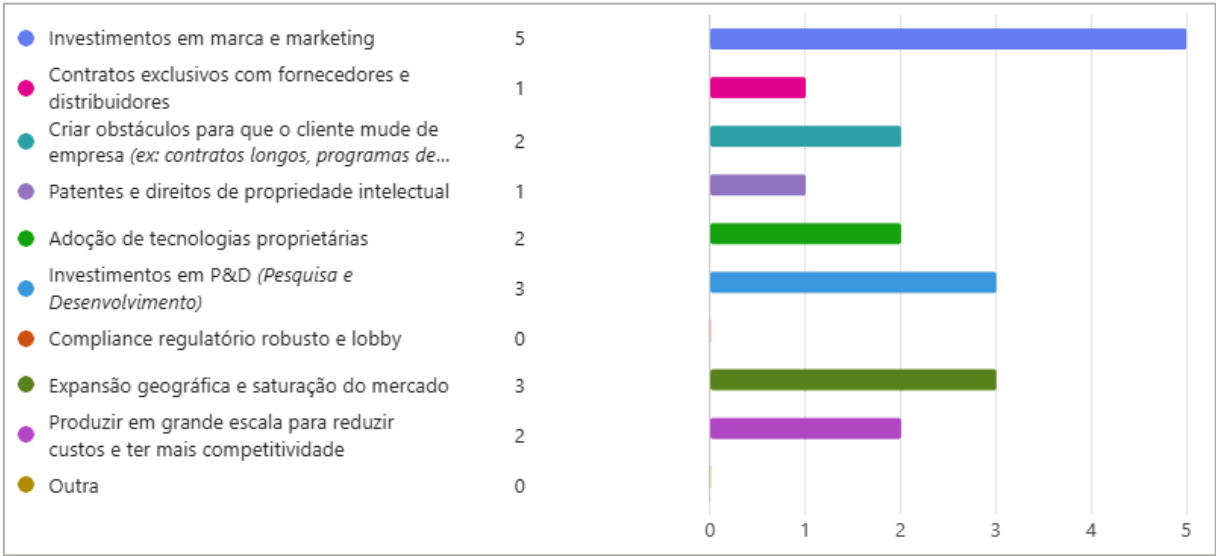
- Investimentos em marca e marketing (60% dos especialistas e ≈ 71% dos empresários);
- Pesquisa e Desenvolvimento (80% dos especialistas e ≈ 43% dos empresários);
- Produção em escala (destacado por 60% dos especialistas);
- Adoção de tecnologias proprietárias (destacado por 60% dos especialistas);
- Expansão Geográfica (mencionado por ≈ 43% dos empresários).

Figura 5 – Barreiras para mitigar entrada de novos concorrentes | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

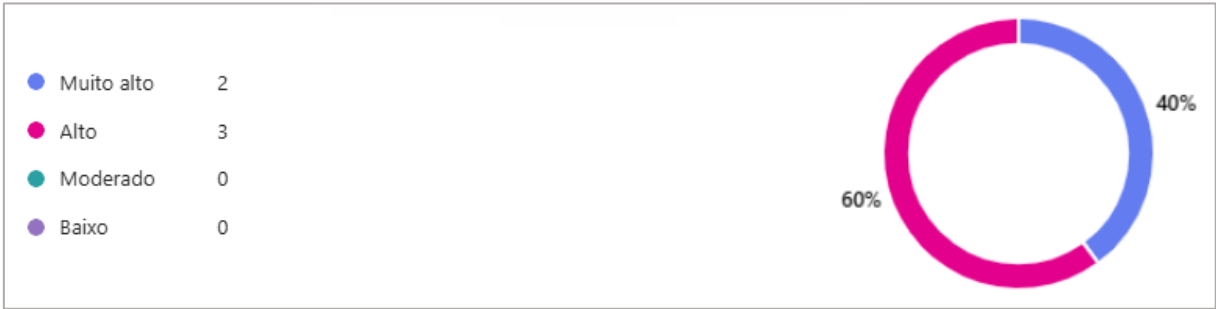
Figura 5.1 – Barreiras para mitigar entrada de novos concorrentes | Empresários e Gestores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

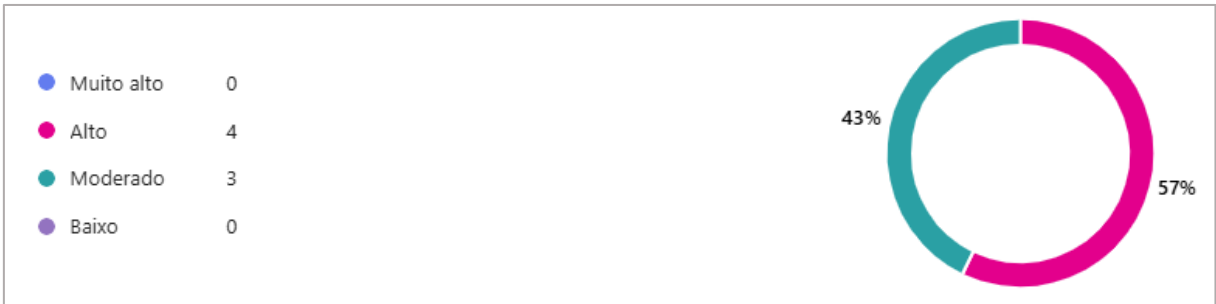
É possível analisar qual a importância do poder de negociação com fornecedores (Figura 6 e 6.1). Foi considerado alto ou muito alto por ambos os grupos, sendo reconhecido como um fator estratégico essencial para assegurar margens de lucro e estabilidade financeira em um mercado competitivo.

Figura 6 – Importância do poder de negociação com fornecedores | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 6.1 – Importância do poder de negociação com fornecedores | Empresários e Gestores

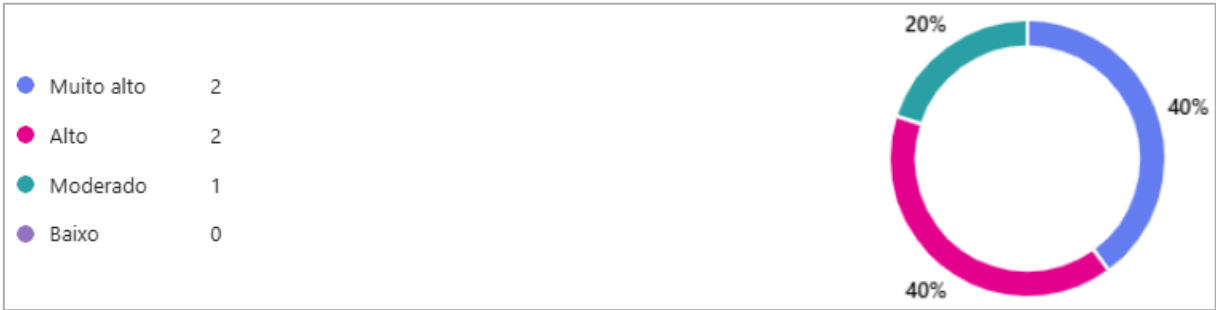


Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Já o poder de negociação com clientes (Figura 7 e 7.1) foi considerado alto ou muito alto por 80% dos especialistas, enquanto apenas 43% dos empresários percebem isso.

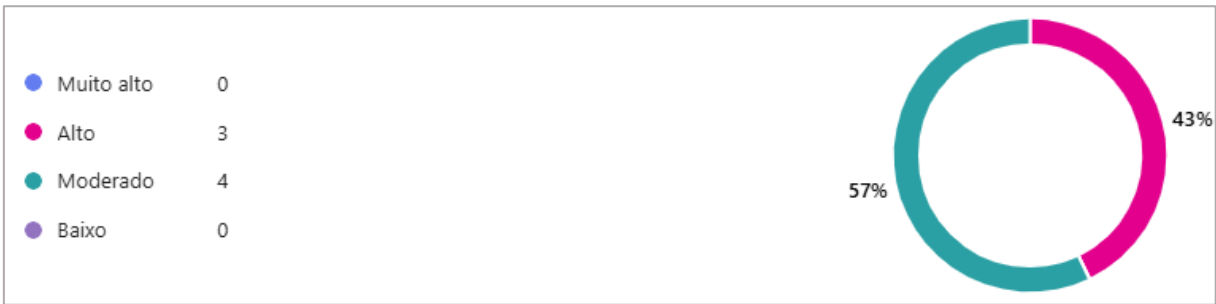
Isso indica que muitos gestores subestimam a influência dos consumidores nas decisões de preço, canais de venda e diferenciação.

Figura 7 – Importância do poder de negociação com clientes | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 7.1 – Importância do poder de negociação com clientes | Empresários e Gestores



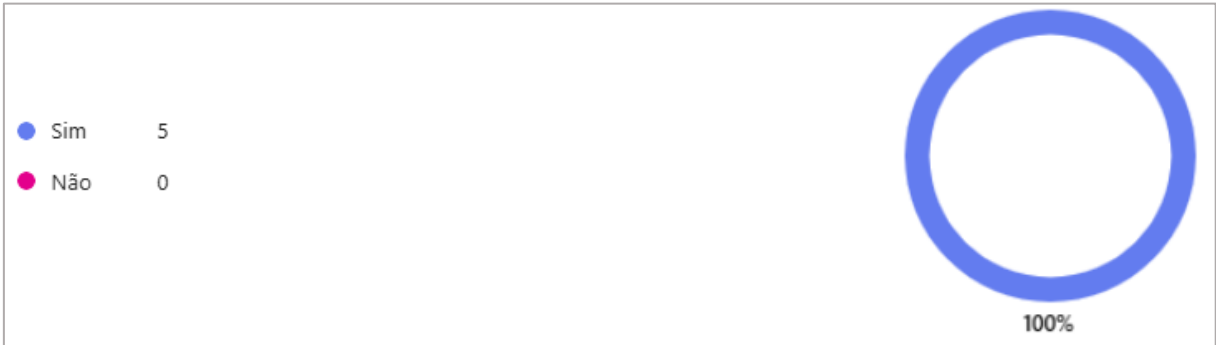
Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Esse reconhecimento da importância em estabelecer um poder de barganha com fornecedores e clientes (Figuras 6, 6.1, 7 e 7.1) está diretamente relacionado ao modelo das Cinco Forças de Porter (2008), que destaca o poder de barganha de fornecedores e clientes como forças determinantes na estrutura competitiva de um setor. Quando as empresas conseguem negociar melhores condições de compra e venda, reduzem custos e protegem suas margens, aumentando sua vantagem competitiva. Além disso, como ressaltam David e David (2020), uma gestão estratégica eficaz dessas relações contribui para maior previsibilidade financeira e resiliência diante de instabilidades externas, reforçando o papel da negociação como ferramenta estratégica central.

Segmentação de Mercado e Mudança no Comportamento do Consumidor

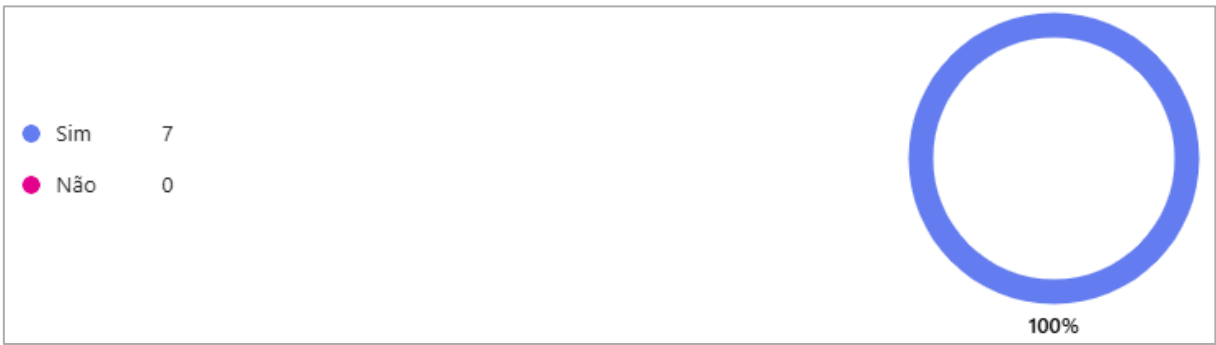
Todos os empresários e especialistas afirmaram que é importante utilizar segmentação de mercado (Figura 8 e 8.1).

Figura 8 – É importante de segmentar o mercado? | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 8.1 – É importante de segmentar o mercado? | Empresários e Gestores

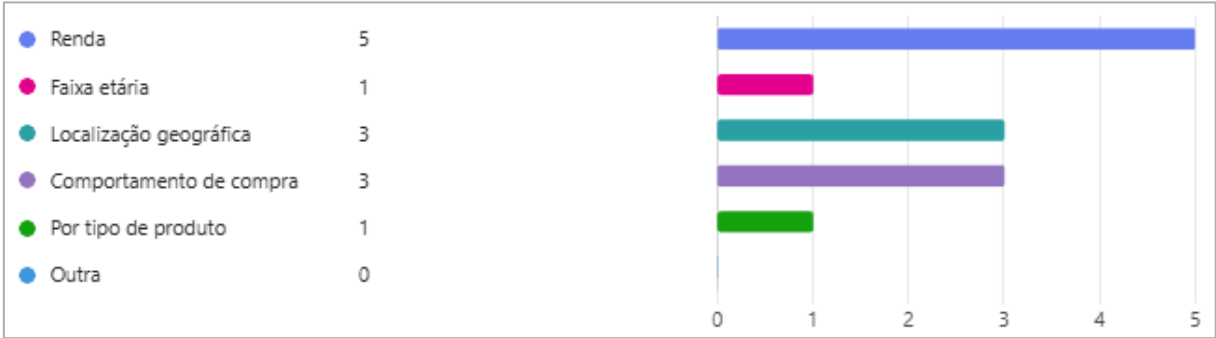


Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

A segmentação utilizada ou recomendada segue com base em critérios como renda, localização geográfica, comportamento de compra e tipo de produto (Figura 9 e 9.1).

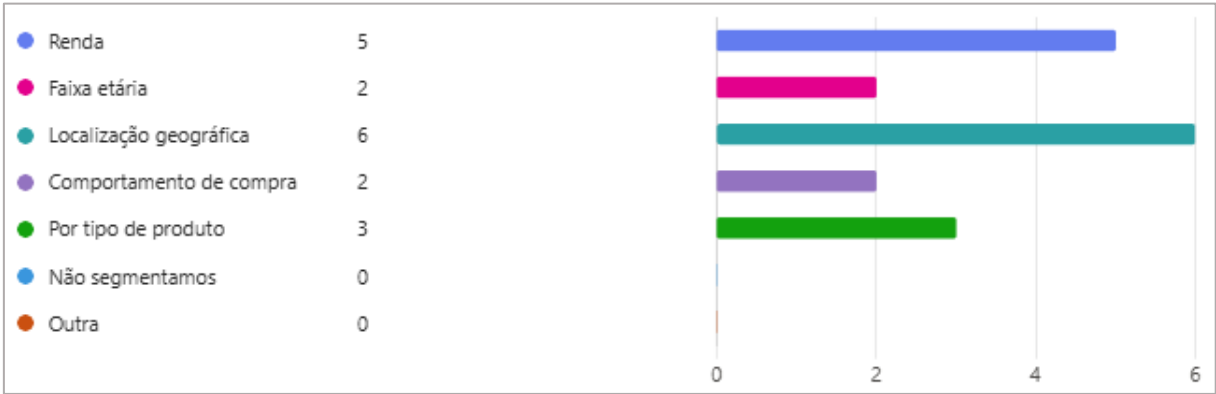
- Renda (100% dos especialistas e $\approx 71\%$ dos empresários)
- Localização geográfica (60% dos especialistas e $\approx 85\%$ dos empresários)
- Comportamento de compra (em destaque por 60% dos especialistas)
- Tipo de produto (em destaque por $\approx 43\%$ dos empresários)

Figura 9 – Critérios para segmentar o mercado | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

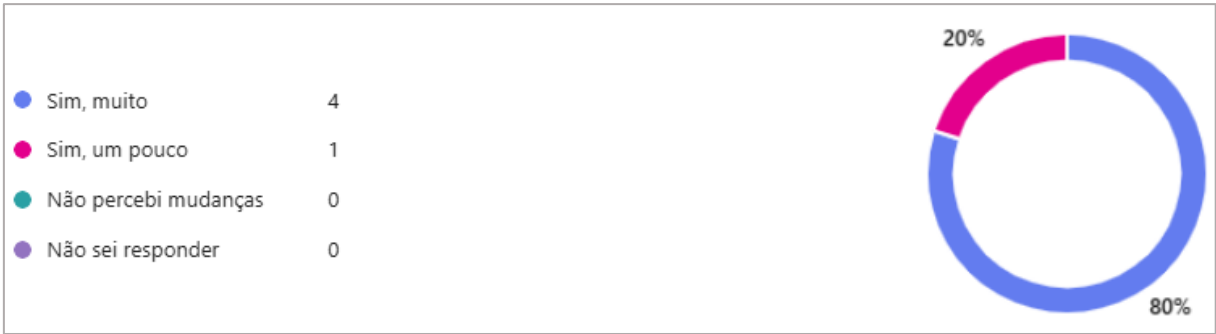
Figura 9.1 – Critérios para segmentar o mercado | Empresários e Gestores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

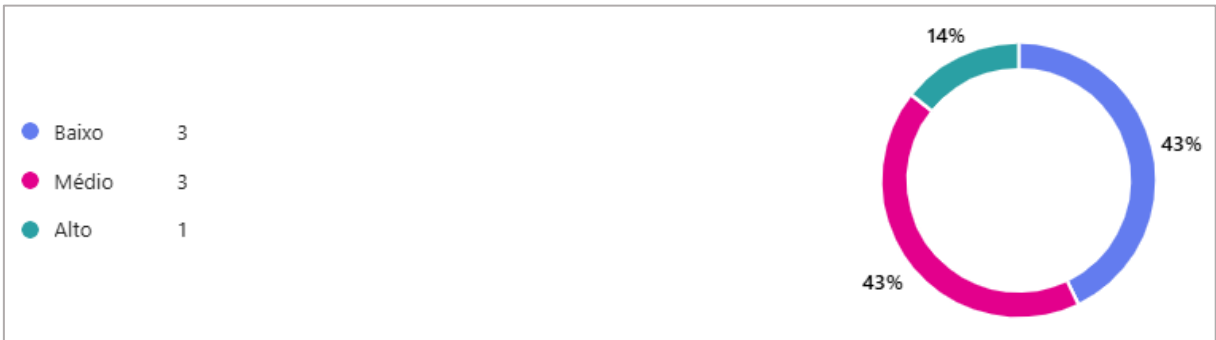
Houve consenso de que o comportamento do consumidor mudou significativamente nos últimos anos (Figura 10 e 10.1). 80% dos especialistas concordam que o comportamento mudou muito, e 20% concordam que mudou, mas pouco. Já no ponto de vista dos empresários, 57% concordam que o nível de mudança no comportamento foi alto/médio.

Figura 10 – O comportamento dos consumidores mudou recentemente? | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 10.1 – Nível de mudança no comportamento dos clientes | Empresários e Gestores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

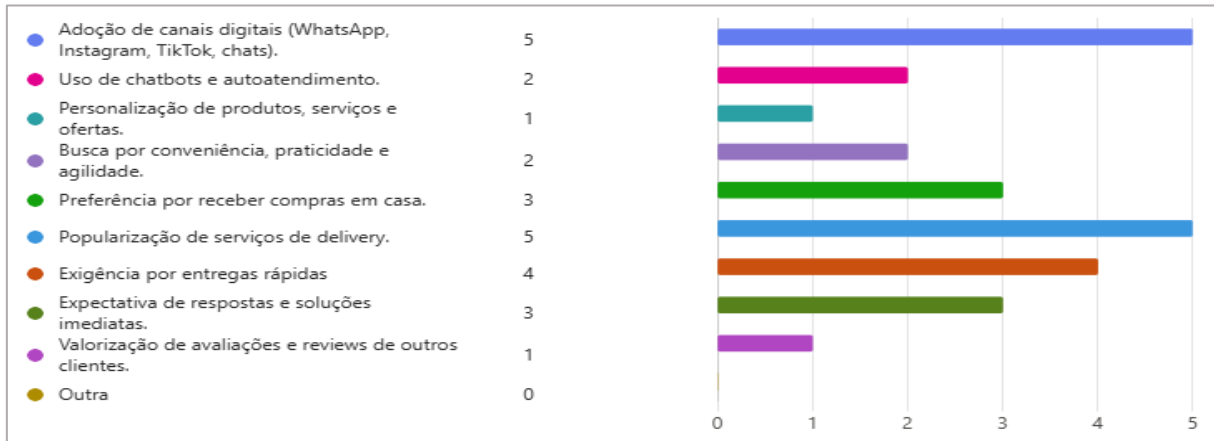
Mudanças notadas foram impulsionadas pela necessidade de:

- Adoção de canais digitais (100% dos especialistas e $\approx 85\%$ dos empresários);
- Busca por conveniência e agilidade (40% dos especialistas e $\approx 43\%$ dos empresários);
- Personalização das ofertas (destaque por $\approx 57\%$ dos empresários);

- Popularização de serviços delivery (destaque por 100% dos especialistas)
- Maior exigência por entregas rápidas (destaque por 80% dos especialistas);
- Preferência por receber compras em casa e resoluções imediatas (destaque por 60% dos especialistas).

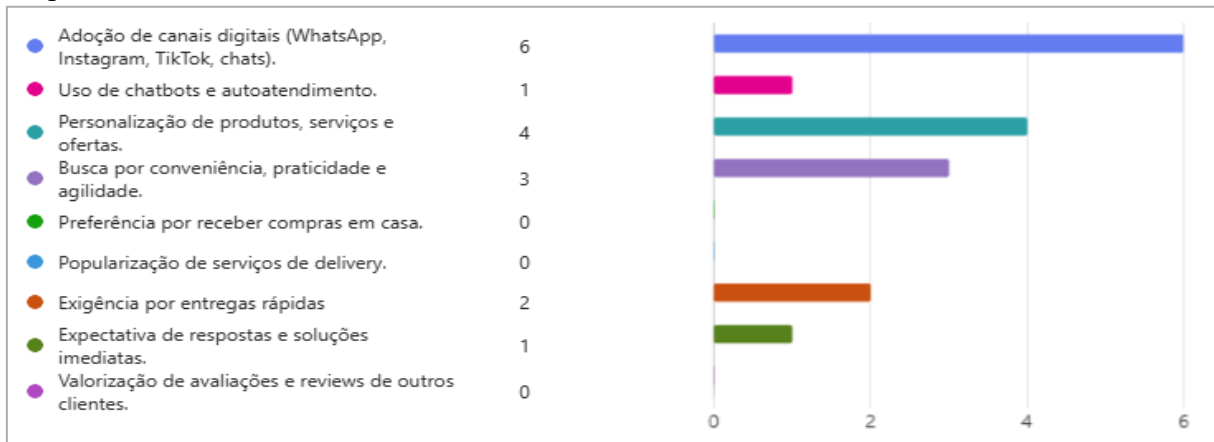
É possível perceber que os especialistas destacam os serviços de delivery, a exigência por entregas rápidas e a preferência por receber compras em casa e obter resoluções imediatas. No entanto, essas características não têm o mesmo impacto do ponto de vista dos empresários. Essa diferença de percepção pode ser explicada pelo segmento de atuação de cada empresário, que pode não ter sido impactado diretamente por esses fatores. Diferentemente dos especialistas, que atuam como profissionais do mercado e analisam a economia e as empresas de forma ampla, os empresários observam sua realidade de maneira mais segmentada. Portanto, de fato ocorreram tais mudanças, mas, quando analisado de forma segmentada, o impacto pode ter sido menor ou até inexistente.

Figura 11 – Mudanças promovidas para lidar com o novo comportamento do consumidor | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

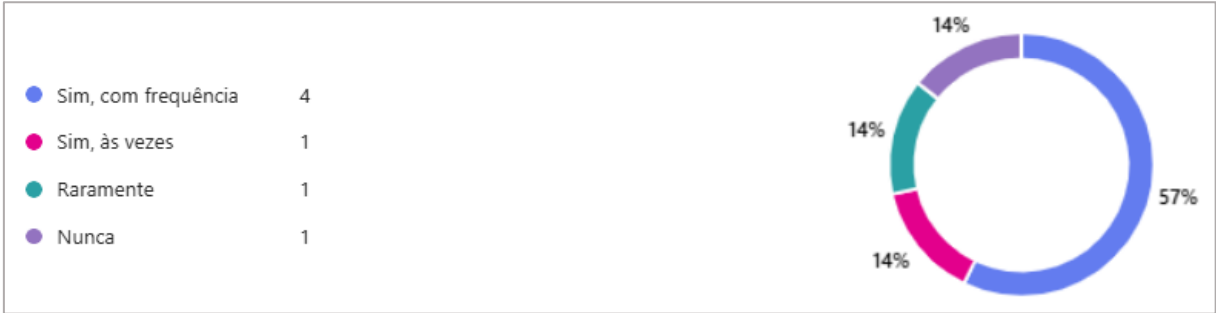
Figura 11.1 – Mudanças promovidas para lidar com o novo comportamento do consumidor | Empresários e Gestores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Essas mudanças têm levado as empresas a utilizarem dados sobre comportamento de consumo como base para decisões estratégicas, visando alinhar suas ofertas às novas expectativas do mercado. 57% dos empresários confirmam utilizar dados sobre comportamento do consumidor com frequência para tomada de decisões estratégicas (Figura 12).

Figura 12 – Utilização de dados sobre o comportamento do consumidor para decisões estratégicas | Empresários e Gestores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Resiliência Empresarial frente ao Cenário Macroeconômico

Ao serem questionados sobre o que falta para que as empresas brasileiras se tornem mais resilientes frente às incertezas macroeconômicas, os respondentes obtiveram liberdade para se expressar pois foi utilizado um campo aberto para respostas, o resultado desse questionamento apontou como fatores-chave:

- Planejamento estratégico e financeiro;
- Inovação e crescimento;
- Estudo do ambiente macroeconômico;
- Governança, liderança e institucionalização;
- Tributação e crédito;

Essas ações são vistas como essenciais para fortalecer a capacidade das empresas de enfrentar desafios, promover crescimento sustentável e manter a competitividade em cenários econômicos adversos.

Análise dos Resultados com Base na Fundamentação Teórica

Os resultados obtidos, apesar da limitação da amostra não probabilística, apresentam consistência com os conceitos teóricos que fundamentam este estudo. A análise dos dados empíricos revela importantes relações com os autores discutidos na fundamentação teórica, confirmando que fatores do ambiente macroeconômico influenciam significativamente a competitividade empresarial, como apontado por Vasconcellos e Garcia (2018), Sandroni (2016), Stiglitz (2024) e pela Strong Business School (2025).

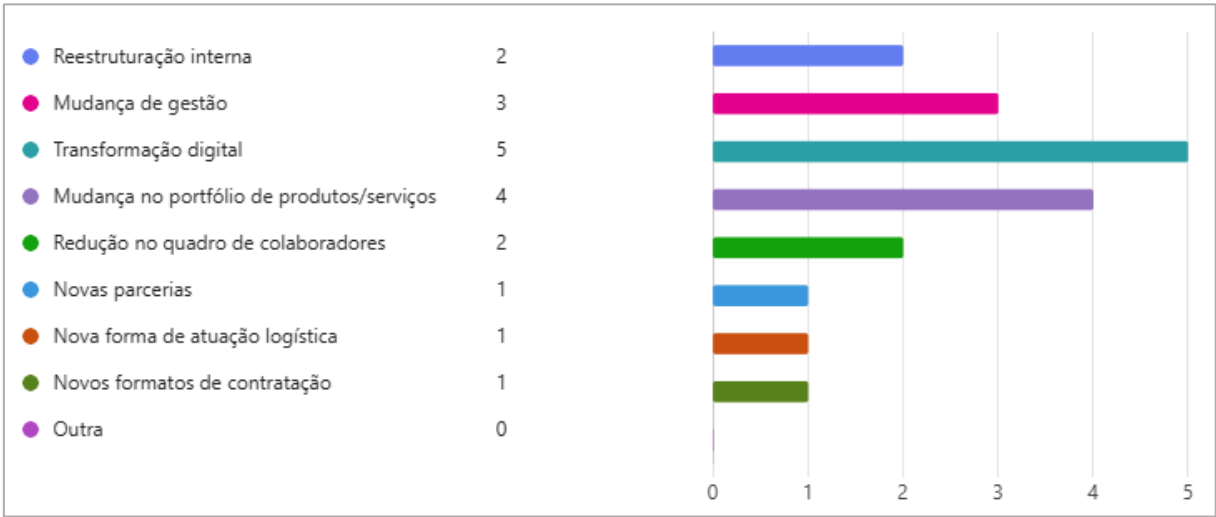
A análise qualitativa permitiu a interpretação do significado das respostas, destacando como as empresas se adaptam ao ambiente econômico dinâmico por meio de estratégias alinhadas às capacidades dinâmicas de Teece (2007) e à teoria da mudança organizacional de Kotter (2021). Os dados revelam que variáveis como inflação, taxa de juros, PIB e políticas públicas foram citadas por 75% dos professores e especialistas e aproximadamente 57% dos empresários e

gestores (Figuras 1 e 1.1), evidenciando que essas condicionam diretamente as decisões estratégicas das organizações.

Nesse contexto, os empresários têm buscado alternativas como redução de custos, inovação, capacitação e diversificação, estratégias que demonstram uma tentativa clara de adaptação às pressões econômicas. Essa postura evidencia o alinhamento com o conceito de capacidades dinâmicas, segundo o qual empresas resilientes são aquelas que aprendem, inovam e se reorganizam rapidamente diante das mudanças externas.

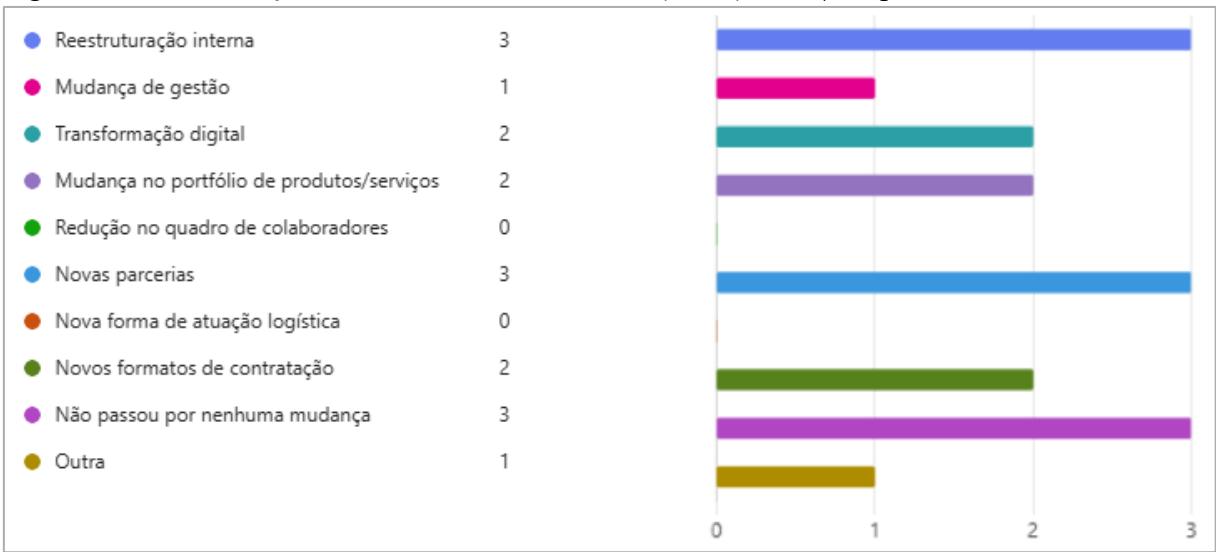
A mudança organizacional, como discutem Hamel e Prahalad (1994) e Kotter (2021), exige planejamento, agilidade e mobilização coletiva. A pesquisa apontou que muitas empresas passaram por transformações digitais, reestruturações internas e mudanças de gestão nos últimos cinco anos (Figura 13 e 13.1). Essas transformações reforçam o papel da estratégia como pilar de sustentação da mudança organizacional.

Figura 13 – Mudanças enfrentadas nos últimos 5 (cinco) anos | Professores e Especialistas



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 13.1 – Mudanças enfrentadas nos últimos 5 (cinco) anos | Empresários e Gestores

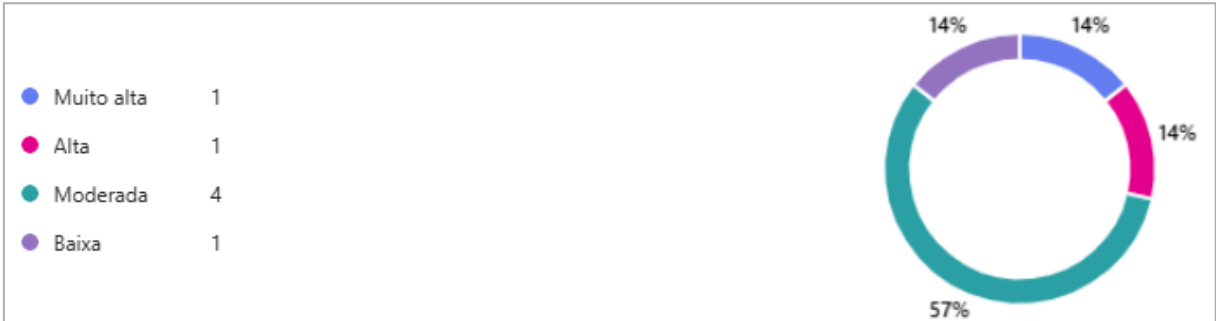


Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Ao examinar as estratégias de competitividade adotadas pelos respondentes, nota-se uma clara relação com o modelo das Cinco Forças de Porter (2008). As empresas demonstram preocupação com:

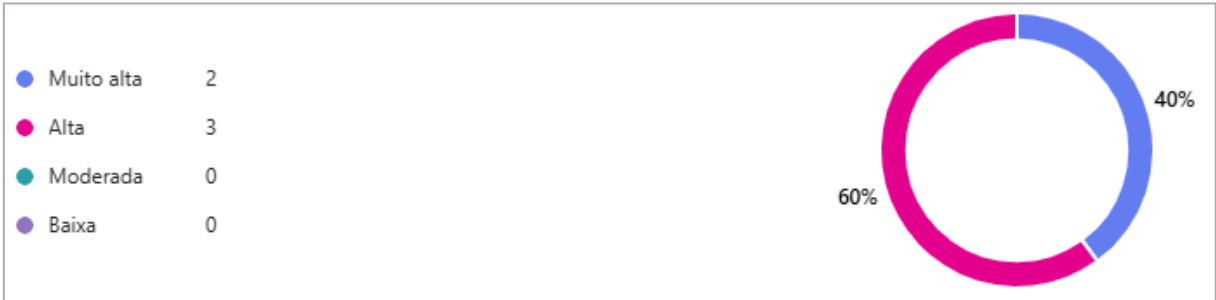
- **Barreiras à entrada**, investindo em marca e tecnologia (Figuras 5 e 6.1);
- **Poder de barganha de fornecedores e clientes**, com foco em negociações e personalização de ofertas (Figuras 6, 6.1, 7 e 7.1);
- **Ameaça de produtos substitutos**, evidenciada como preocupação (Figura 14 e 14.1);
- **Concorrência setorial intensa**, avaliada como elevada pela maioria dos empresários (Figura 15).

Figura 14 – Relevância da análise das ameaças de produtos substitutos | Professores e Especialistas



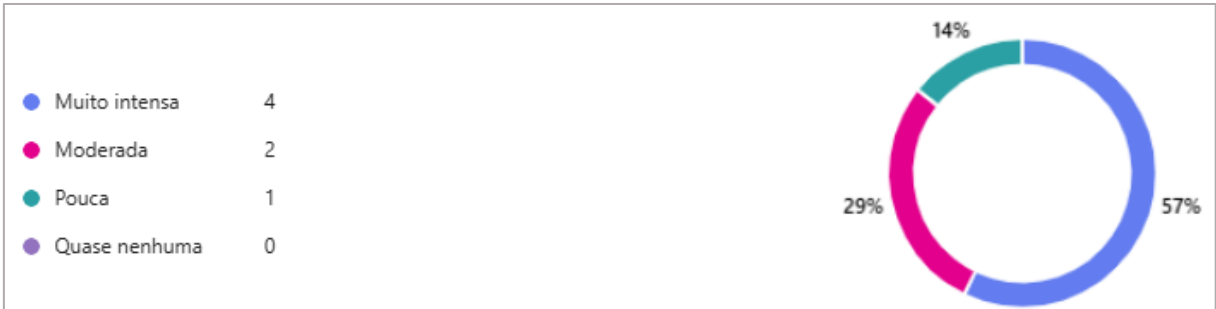
Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 14.1 – Relevância da análise das ameaças de produtos substitutos | Empresários e Gestores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Figura 15 – Nível de concorrência no setor | Empresários e Gestores



Fonte: Dados de Pesquisa, 2025.

Essas evidências indicam que as empresas, de forma consciente ou não, estão utilizando os princípios de Porter para estruturar suas estratégias e manter sua competitividade, conforme também argumentam Hitt et al. (2024) e David e David (2020). A ênfase em inovação, foco no cliente e respostas ágeis às mudanças externas demonstra a ampliação do conceito de competitividade, como discutem Kotler et al. (2021) e Kim e Mauborgne (2017).

Além disso, a adoção da segmentação de mercado e a valorização do conhecimento sobre o comportamento do consumidor mostram que as empresas reconhecem a importância de conhecer profundamente seu público-alvo. Conforme defendem Kotler et al. (2023), essa prática permite uma alocação mais precisa de recursos, geração de valor e fortalecimento da posição de mercado.

A apresentação dos dados em gráficos contribuiu para a clareza visual dos impactos identificados, permitindo observar tendências significativas. Esse recurso, enriqueceu a compreensão do fenômeno estudado ao integrar análises qualitativas e quantitativas.

Em síntese, os achados da pesquisa confirmam a relevância das teorias estudadas e demonstram que, mesmo diante das incertezas do ambiente macroeconômico, as empresas têm buscado, com diferentes níveis de preparo, estratégias proativas e sustentáveis para preservar sua competitividade e garantir sua sobrevivência no mercado. Ainda assim, destaca-se a limitação da amostra não probabilística e recomenda-se que estudos futuros utilizem amostras mais amplas e análises quantitativas aprofundadas, a fim de fortalecer a generalização dos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central analisar os impactos do ambiente macroeconômico na competitividade das empresas, sob uma abordagem que integra variáveis econômicas, políticas, sociais e ambientais à luz da teoria organizacional e estratégica. A investigação se estruturou com base em duas questões-problema:

- 1. Quais os impactos do ambiente macroeconômico na competitividade das empresas?**
- 2. De que forma mudanças econômicas, políticas, ambientais e sociais, independentemente do segmento, impactam a estrutura competitiva das empresas e dos mercados?**

A primeira questão foi respondida por meio da coleta e análise de dados obtidos junto a empresários e especialistas da área econômica, bem como pela revisão bibliográfica que fundamentou teoricamente a pesquisa. Os resultados demonstraram que o ambiente macroeconômico exerce influência substancial sobre a competitividade empresarial, sendo fatores como inflação, taxa de juros, carga tributária, taxa de câmbio e crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) os mais frequentemente citados como determinantes do desempenho organizacional. Tais variáveis afetam diretamente os custos operacionais, a precificação de produtos e serviços, o acesso a crédito e, sobretudo, o comportamento do consumidor, impactando, portanto, a capacidade de competir em mercados dinâmicos e cada vez mais exigentes.

No que diz respeito à segunda questão-problema, constatou-se que as mudanças nos cenários político, social e ambiental alteram profundamente as condições de competitividade das empresas, independentemente do porte ou do setor em que atuam. As instabilidades políticas e

institucionais, as transformações no perfil do consumidor e as pressões por sustentabilidade ambiental impõem às organizações a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas, tal como proposto por Teece (2007), e de promover mudanças organizacionais planejadas, como defende Kotter (2021). Assim, as empresas são compelidas a revisar constantemente suas estratégias, adaptar seus modelos de negócios e reforçar sua capacidade de resposta frente a um ambiente externo marcado pela incerteza e volatilidade.

A análise das respostas obtidas revelou, ainda, que muitas empresas adotam como estratégias de enfrentamento a diversificação de produtos e mercados, a digitalização de processos, a inovação contínua, o investimento em capital humano e o fortalecimento da gestão estratégica. Essas ações são corroboradas pelas Cinco Forças de Porter, no sentido de que a compreensão da rivalidade entre concorrentes, do poder de negociação de fornecedores e clientes, da ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos é essencial para sustentar vantagem competitiva em ambientes desafiadores.

É importante reconhecer que o estudo apresenta limitações inerentes à natureza da amostragem não probabilística e à subjetividade presente nas percepções dos respondentes. Ainda assim, os dados obtidos mostraram-se consistentes e revelaram padrões relevantes, permitindo responder de maneira fundamentada às questões propostas e construir um panorama reflexivo sobre a realidade enfrentada pelas organizações em contextos macroeconômicos adversos.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho contribui para o aprofundamento das discussões sobre a interação entre ambiente externo e desempenho organizacional, reforçando a importância da leitura crítica do cenário macroeconômico como subsídio para a formulação de estratégias empresariais eficazes. Para a autora, o desenvolvimento desta pesquisa promoveu não apenas o aprimoramento de competências técnicas e analíticas, mas também o fortalecimento de uma postura investigativa e crítica, essencial à atuação profissional no campo da administração.

Ademais, ao discutir a realidade das empresas brasileiras sob a ótica da macroeconomia e da competitividade, o estudo contribui para a sociedade e para a universidade, ao oferecer subsídios teóricos e empíricos que podem orientar tanto gestores quanto acadêmicos na tomada de decisões estratégicas mais conscientes, éticas e sustentáveis. Apesar das contribuições, o estudo se limitou a uma amostra não probabilística, o que restringe a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem ampliar a abrangência geográfica e incorporar outros setores da economia.

REFERÊNCIAS

DAVID, Fred R.; DAVID, Forest R. *Administração estratégica: conceitos e casos*. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HITT, Michael A. et al. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 14. ed. Boston: Cengage Learning, 2024.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. *Blue Ocean Shift: além da competição – como criar crescimento e inovação*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip et al. **Marketing 5.0: tecnologia para a nova geração de clientes**. São Paulo: Atlas, 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; RODRIGUES, Fábio M. F.; COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 16. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2023.

KOTTER, John P. **CHANGE: how organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times**. New York: Wiley, 2021.

LACERDA, B. W. S de A. **Impacto das Mudanças Econômicas nas Empresas: Análise de como variações na economia afetam diferentes setores empresariais**. Disponível em: <https://www.bwsconsultoria.com/2024/12/impacto-das-mudancas-economicas-nas.html?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 30 mar. 2025.

OSTROM, Elinor. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2008.

PORTER, Michael E. **On competition**. Updated and Expanded Edition. Boston: Harvard Business Review Press, 2019.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de economia do século XXI**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2016

STIGLITZ, Joseph E. **The road to freedom: economics and the good society**. New York: W. W. Norton & Company, 2024.

STRONG BUSINESS SCHOOL. **O que é Cenário Econômico e como ele afeta os negócios?** Disponível em: <https://strong.com.br/glossario/o-que-e-cenario-economico-e-como-ele-afeta-os-negocios/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

TEECE, David J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez. **Economia: micro e macro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.