

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA

**ANÁLISE DAS FORÇAS COMPETITIVAS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA
EMPRESA DE INVESTIMENTOS NA CIDADE DE CHAPECÓ/SC**

RESUMO

O estudo objetivou avaliar as forças competitivas e as variáveis ambientais a partir do modelo descrito por Porter para a implantação de uma empresa de investimentos na cidade de Chapecó/SC. O aporte teórico baseou-se na temática estratégia, alinhando a descrição de cada uma das forças competitivas existentes no oeste catarinense ao *modus operandi* da organização estudada, a fim de se posicionar estrategicamente. A análise teve como lócus de pesquisa a empresa Gama Investimentos, com a coleta de dados realizada por meio de uma entrevista semiestruturada com o gerente de expansão, além da consulta aos documentos internos da empresa e dados socioeconômicos da região. Assim, foi possível depreender que no mercado ainda não há uma organização especialista em assessoria financeira a empresários do agronegócio, configurando-se em um nicho de mercado potencial. O que caracteriza uma oportunidade ao desenvolvimento de vantagens competitivas de maneira planejada, pois a empresa poderia dar ênfase ao atendimento desses clientes, diferenciando sua operação dos bancos comerciais e de investimentos já atuantes na região. De tal modo, por meio da análise das forças de competição da indústria e das variáveis ambientais influentes à operação da empresa, seria possível definir as diretrizes para a atuação estratégica com vistas ao êxito do negócio.

Palavras-Chave: Análise de Competitividade. Posicionamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Investimento Financeiro.

ABSTRACT

The study aimed to evaluate competitive forces and environmental variables from the model described by Porter for the implementation of an investment company in the city of Chapecó/SC. The theoretical contribution was based on the strategic theme, aligning the description of each of the competitive forces existing in western Santa Catarina to the *modus operandi* of the studied organization, in order to position itself strategically. The research locus of the analysis was the company Gama Investimentos, with data collection carried out through a semi-structured interview with the expansion manager, in addition to consulting the company's internal documents and socioeconomic data from the region. Thus, it was possible to infer that in the market there is not yet an organization expert in financial counseling to agribusiness entrepreneurs, configuring itself in a potential market niche. This represents an opportunity to develop competitive advantages in a planned manner, so the company could emphasize serving these customers, differentiating its operation from commercial and investment banks already operating in the region. In this way, through the analysis of the forces of competition in the industry and the environmental variables that influence the company's operation, it would be possible to establish the guidelines for strategic action with a view to the success of the business.

Keywords: Competitiveness Analysis. Strategic Positioning. Competitive Advantage. Financial Investment.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de estratégia se ampliou e evoluiu devido à necessidade de planejamento para a definição das diretrizes de atuação de uma organização no longo prazo (COSTA *et al.*, 2017). O ato de planejar torna-se fundamental para as empresas devido ao aumento da complexidade de características externas e internas. Internamente, um plano auxilia no estabelecimento de diretrizes para basear as ações dos colaboradores, enquanto externamente, cumpre a função de orientar os esforços da empresa para aproveitar as oportunidades e desviar de ameaças do mercado.

Ao adentrar um novo ambiente de atuação, é fundamental ter conhecimento sobre ele, uma das informações relevantes refere-se ao contexto local no qual a empresa irá atuar, neste caso o município de Chapecó. A cidade se enquadra como de médio porte situada no oeste do estado de Santa Catarina, considerada como o polo da agroindústria e centro regional de serviços de educação e saúde, pois atende à demanda da população dos municípios vizinhos. Além disso, concentra um número expressivo de empresas, principalmente do ramo alimentício, o que aumenta a oferta de oportunidades de trabalho e impulsiona o crescimento populacional.

O lócus de pesquisa será a empresa Gama Investimentos (codinome utilizado para preservar a identidade da organização), que atua preponderantemente na região Sudeste, com oito filiais em cidades de médio e grande porte. Os escritórios têm como foco a oferta de serviços financeiros, pois são representantes da *fintech* XP Inc., classificada como banco de investimentos, e têm a finalidade de proporcionar assessoria personalizada aos clientes e suporte de atendimento presencial às suas demandas. A partir disso, visualizou-se o desejo de expansão das operações e, então, a necessidade de elaborar um plano de ação para explorar novos mercados, como o da região Sul.

Neste contexto, o objetivo geral dessa pesquisa foi avaliar as forças competitivas e as variáveis ambientais para implantação da empresa Gama Investimentos em Chapecó/SC. O presente estudo se justifica pela relevância deste assunto para empresas do ramo de investimentos, pois possibilita a análise de capacidade operacional, oportunidades e riscos do mercado local, considerando dados demográficos e econômicos. De posse dessas informações, é possível formular estratégias para o direcionamento da empresa, integrando os sistemas que interferem na atividade empresarial.

2 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

As organizações estão inseridas em um mundo globalizado que lhes impõe constantes mudanças, e com o intuito de se fortalecer no mercado é essencial estabelecer um plano de ação. Porém, ao definir estratégia torna-se fundamental conceituar o termo e para isso, diversas definições podem ser citadas, a exemplo de Costa *et al.* (2017), que entende que a estratégia abrange compreender e enfrentar os concorrentes do mercado de atuação da empresa. De acordo com Porter (1989), os principais agentes competitivos são compradores, fornecedores, competidores, produtos substitutos e potenciais entrantes. Essa competição é determinada pela força desses agentes, o que influencia diretamente as interações dentro da indústria.

De tal modo, o mercado está permeado de fatores que exercem poder sobre as atividades da empresa e que influenciam na definição das estratégias. Conforme Porter (2009, p. 27), “a estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a identificação de uma posição no setor onde as forças

competitivas sejam mais fracas”. A definição de diretrizes para a atuação estratégica depende diretamente desses aspectos externos, examinar exclusivamente as características internas coloca em risco o sucesso da organização.

A adaptação à conjuntura ambiental e a criação de vantagens pode ser definida pelo diferencial que a empresa possui frente aos seus concorrentes. Porter (2009, p. 43) afirma que “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”. Os consumidores de uma organização buscam mercadorias com valor agregado, para lhes fornecer qualidade, e isso se torna um motivo para pagar um preço maior pelos seus produtos.

Ao abrir um novo negócio ou adentrar em um mercado ainda não explorado, a organização precisa estar dotada de informações para alcançar seus objetivos. Magretta (2019) elucida que uma empresa só é capaz de se superar em desempenho frente aos concorrentes estabelecendo uma diferença preservável, por isso, é essencial a definição do posicionamento estratégico para criar e manter esse diferencial competitivo.

Portanto, o planejamento e as estratégias dependem de variáveis que se diferem de acordo com cada organização, assim, não se pode apenas seguir um modelo acreditando que ele será a fórmula do sucesso. As características intrínsecas de uma empresa, junto aos aspectos ambientais e a análise dessa conjuntura como um todo, abrangem o que realmente define seu escopo e adequam o posicionamento estratégico. Por isso, torna-se necessário ter conhecimento sobre as tipologias de estratégias competitivas que moldam as ações da empresa.

Tratando-se de competição entre as organizações, destacam-se os estudos de Michael Porter, norte-americano, nascido em 1947, graduado em Engenharia Mecânica e Aeroespacial, doutor em Gestão Estratégica e professor de Administração de Empresas na *Harvard Business School* (PORTER, 2004). Porter poderia ser descrito como um divisor de águas para as teorias desse assunto, uma vez que foi responsável por quebrar com o padrão da época, pois considerava a concorrência uma característica fundamental da estratégia, enfatizando o ambiente no qual a empresa atua como uma arena de competição, submetida às forças dos concorrentes e necessitando enfrentá-las para sobreviver (COSTA *et al.*, 2017).

Há uma gama de táticas a serem escolhidas, em função do objetivo que se almeja alcançar. Segundo Porter (2004, p. 36), “existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação, enfoque”. A efetivação prática dessas premissas exige comprometimento, esforço e disposição organizacional, além da definição de metas e estabelecimento das diretrizes de atuação.

As organizações com o melhor desempenho seriam as que seguissem apenas uma das três estratégias genéricas, uma vez que aquelas que procurassem por uma estratégia híbrida ou fracassassem na tentativa de se moldar ao trio de opções genéricas, seriam designadas como “meio-termo” (MINTZBERG, 2010). Isso não significa que as empresas que não seguem nenhuma dessas tipologias carecem de um posicionamento estratégico, mas sim de consistência interna para adequar suas ações coerentemente.

Sabendo disso, questiona-se como seria possível enfrentar os concorrentes e se destacar no mercado? Para Porter (2009, p. 74), “o valor gerado pela empresa é mensurado através do preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço”. Para obter vantagem competitiva, a empresa precisa minimizar o custo de produção ou promover a diferenciação de produtos. De qualquer forma, a

tecnologia da informação será uma peça chave ao planejamento da organização, já que ela facilita e agiliza o acesso aos dados sobre demanda e concorrência.

Uma empresa que se atenta às características e movimentos externos pode planejar seu posicionamento estratégico. Conforme Costa *et al.* (2017), as organizações tomam certas atitudes, como a criação de novas habilidades e competências, para se proteger contra efeitos ambientais negativos e aproveitar as oportunidades que surgirem. Suas reações competitivas sofrem influência direta de aspectos ambientais e de sua compreensão sobre essas condições. Portanto, depreende-se que é mais fácil obter êxito projetando os possíveis cenários de atuação.

Portanto, percebe-se que a falta de planejamento, compreensão de cenário interno e externo, e, conseqüente ausência de posicionamento estratégico, implica diretamente nos resultados de uma organização. Para qualquer segmento de atuação torna-se fundamental conhecer os aspectos influentes às atividades a serem executadas, a fim de promover a assertividade na tomada de decisão pela alta administração, coordenando processos e intervindo positivamente na performance da empresa.

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS FORÇAS COMPETITIVAS

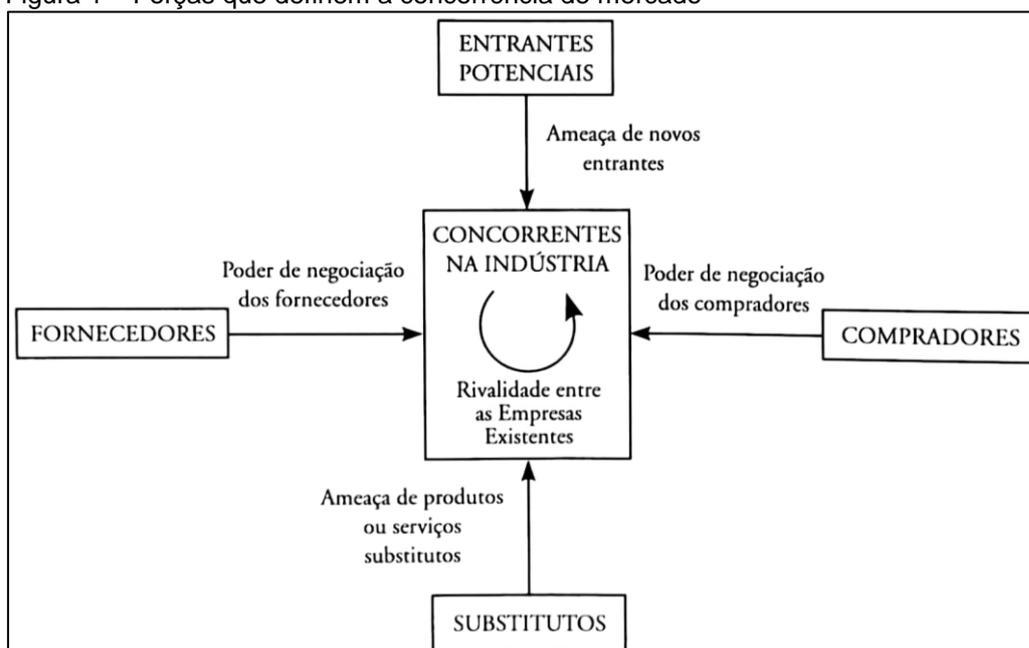
Existem vários métodos gerenciais para auxiliar as empresas em uma análise minuciosa de seu mercado de atuação, possibilitando que os gestores tomem decisões mais assertivas e direcionem a organização ao alcance de suas metas e objetivos. Para tanto, optou-se pelo modelo das forças descritas por Porter, que explora a rivalidade oriunda das forças competitivas na indústria, definidas como: rivalidade entre concorrentes, poder de negociação de fornecedores e de compradores, entrantes potenciais e produtos e/ou serviços substitutos. Essas forças podem se tornar oportunidades ou ameaças para as atividades da organização, por isso devem ser observadas e estudadas, possibilitando o direcionamento das ações da empresa de maneira assertiva e corretiva, quando assim necessário.

Conforme Porter (2008), a luta das empresas por lucratividade abrange não somente os concorrentes já estabelecidos no mercado, mas também fornecedores, compradores, potenciais entrantes e produtos ou serviços substitutos. Portanto, este modelo de análise competitiva idealizado por Michel Porter na *Havard Business Review* é composto por cinco fatores de influência ao desempenho da organização, com a possibilidade de interferir positiva ou negativamente, conhecidos como as forças competitivas descritas por Porter (1989).

Esse modelo apresenta o conjunto de agentes competitivos que definem a estrutura básica da indústria e, por consequência, a rentabilidade de uma organização. O autor afirma que o objetivo da estratégia competitiva é encontrar uma posição em que a empresa possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 2004). A compreensão dessas fontes de pressão coloca em destaque os pontos fracos e fortes da empresa, identificando oportunidades e ameaças e determinando com mais precisão as ações necessárias ao sucesso do negócio.

Para aplicar este tipo de avaliação qualitativa, é possível fazer uso do modelo de Porter, apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Forças que definem a concorrência de mercado



Fonte: Porter (2004, p. 4).

O poder de negociação dos fornecedores relaciona-se com a oferta de matéria-prima, mão-de-obra, insumos, tecnologias, entre outras, necessárias ao processo produtivo da empresa. Porter (2009, p. 13) elucida que “fornecedores poderosos capturam para si mesmos maior parcela da criação de valor, cobrando preços mais altos, limitando a qualidade ou os serviços ou transferindo custos para os participantes do setor”. Portanto, caso as organizações não consigam repassar aos preços o aumento de custo operacional, sua lucratividade pode ser prejudicada.

Já o poder de negociação dos compradores se refere à pressão que eles exercem sobre a empresa, uma vez que são capazes de manipular ações organizacionais de maneira indireta ao exigirem qualidade e preço justo. A sensibilidade do consumidor ao preço de um item pode alterar a influência que ele gera, o que se relaciona com a satisfação e a utilidade percebida deste bem. Conforme Magretta (2019), os compradores tendem a exercer seu poder se forem sensíveis aos preços, e eles são mais propensos a isso quando os produtos são indiferenciados, onerosos em relação a outros custos e de baixa relevância. Então, empresas que trabalham com diferenciação e alto valor agregado estão menos expostas a esse risco.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos também age como uma força de competição na indústria, por isso deve ser monitorada pela organização. Porter (2009, p. 17) esclarece que “os substitutos desempenham função idêntica ou semelhante à do produto, por meios diferentes [...] limitam o potencial de lucro do setor, ao impor teto aos preços”. Um produto substituto pode proporcionar satisfação e utilidade semelhante ao “original” com um preço inferior e/ou qualidade superior, que incentiva o consumidor a optar por ele, tendo um ônus menor. Dessa forma, é importante que a empresa consiga se diferenciar em algum aspecto, a fim de garantir sua lucratividade e seu potencial de crescimento no setor. O produto substituto pertence a outra indústria diferente daquela com quem passa a competir para atender uma mesma necessidade, tornando mais difícil perceber sua presença e antever os riscos.

Por conseguinte, a ameaça de novos entrantes pode se relacionar ao processo de inovação e modernização do mercado, fatores que incitam a curiosidade do

comprador. A escassez ou ineficiência de barreiras de entrada no mercado consumidor é capaz de impulsionar o poder desta força competitiva. Conforme Tavares (2000), o que determina o ingresso de entrantes são as dificuldades de entrada, estabelecidas em âmbito físico, tecnológico, político ou financeiro, e a mais comum, refere-se ao capital necessário para instalação da empresa. Então, é possível afirmar que quanto maiores forem os obstáculos à entrada de novos atuantes, maior é a segurança da empresa para a manutenção de sua rentabilidade frente aos concorrentes conhecidos.

Sobre a rivalidade dos concorrentes atuais, Porter (2004) esclarece que as empresas são mutuamente dependentes e vivem uma constante disputa por posição, incitando batalhas de preço, publicidade, inovação e garantia ao cliente. Os movimentos competitivos de uma organização geram efeitos aos seus concorrentes, por isso, uma empresa obtém melhores resultados quando analisa os movimentos do mercado e de que maneira podem afetá-la, projetando cenários e planejando ações de defesa.

Porter (2008, p. 81, tradução nossa) afirma que “a estrutura da indústria impulsiona a competição e a lucratividade, independente de uma indústria ser emergente ou madura, muito ou pouco tecnológica, regulamentada ou não”. Ou seja, essas forças existem em empresas variadas, independentemente de sua estrutura ou grau de desenvolvimento, o que reafirma a necessidade de planejamento para as organizações em qualquer segmento de atuação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica dessa pesquisa pautou-se em analisar as forças competitivas e variáveis ambientais pela perspectiva de Porter, com vistas à implantação de uma empresa de investimentos na cidade de Chapecó/SC. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa uma vez que buscou compreender o contexto regional para a instalação da empresa, a partir da percepção do gestor da organização e dos dados locais de mercado. Segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa abrange diversos meios de investigação científica utilizados pelos pesquisadores para a significação dos fenômenos sociais, com a menor ruptura possível em relação à realidade dos fatos observados.

O processo de coleta de dados primários se dará pela aplicação da entrevista semiestruturada com o gerente de expansão da Gama Investimentos, escritório credenciado à XP Inc., a fim de analisar as forças competitivas pela ótica de uma organização já consolidada no mercado. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido em blocos conforme as cinco forças competitivas (vide figura 2) descritas por Porter (1989), ou seja, foram elaboradas questões sobre os atuais concorrentes, novos entrantes, fornecedores, compradores e produtos substitutos. O critério de escolha do respondente se deu em razão do cargo, uma vez que este é o responsável pelos projetos de crescimento da empresa, com conhecimento dos aspectos que influem esse tipo de tomada de decisão.

Figura 2 - Metodologia de identificação das forças competitivas da empresa



Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Os dados secundários serão obtidos a partir da investigação setorial do mercado por meio de fontes como IBGE, bases governamentais, relatórios setoriais locais, documentos internos da empresa e informações institucionais – essência, missão, visão e valores. A análise e interpretação dos dados aconteceu por meio da interpretação da entrevista realizada com o gestor e dos dados secundários da pesquisa expostos de forma descritiva.

5 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa Gama atua no mercado financeiro, com a responsabilidade de intermediar a relação entre investidores e a *fintech* XP Inc., enquadrada como um banco de investimentos. Iniciou suas atividades no começo dos anos 2000, com foco exclusivo em Renda Variável e projeto de promoção da educação financeira à sociedade e, posteriormente, o escritório passou a trabalhar também com produtos de Renda Fixa, Fundos de Investimento e Seguros. No decorrer dos anos, a organização conquistou vários selos de excelência e ampliou suas filiais na região Sudeste, além de multiplicar o valor sob custódia, e hoje, possui mais de 260 colaboradores orientando aproximadamente 30 mil clientes.

Nesse contexto, as pretensões da empresa se resumem a expansão de suas atividades, com a entrada em novos mercados de atuação, como o oeste catarinense, região em franco desenvolvimento econômico e que demonstra potencial de geração de clientes. A fim de se sobressair dentre os escritórios já estruturados na região Sul do Brasil, é fundamental definir um posicionamento estratégico e prezar pela qualidade no atendimento ao cliente. Então, procede-se à análise das forças competitivas descritas por Porter (1989), pela ótica da empresa Gama, em conformidade às respostas da entrevista aplicada ao gerente de expansão, além da

interpretação de documentos institucionais e dados socioeconômicos de Chapecó e região.

5.1 Forças competitivas para implantação de filial da Gama em Chapecó/SC

Segundo Porter (2004), a rivalidade entre os concorrentes existentes é a força de competição mais usual no ambiente de atuação de uma empresa e abrange uma constante disputa por posição por meio de políticas de preço, produtos, propagandas, serviços ou garantias. Por isso, pode-se afirmar que uma organização interfere na atividade-fim de outra, causando pressão à negociação, flexibilização, inovação ou diferenciação. A fim de minimizar as influências dessa força, é fundamental que a empresa se mantenha atualizada e desenvolva planos para lidar com as mudanças do mercado.

Nesse sentido, questionou-se ao gerente de expansão como ocorre o desenvolvimento desse ramo de atuação no Brasil, obtendo como resposta que a crescente procura pelas *fintechs*¹ e o potencial lucrativo da agroindústria brasileira indicam que o mercado está aquecido e existem oportunidades de expansão para outras regiões do país. Devido à evolução tecnológica, pode-se observar que há uma tendência de aumento no movimento de saída de investidores dos bancos tradicionais buscando novas alternativas nas *fintechs* como XP e Nubank. Dessa forma, é imprescindível que a empresa realize estudos de mercado e elabore planos de ação para colocar em prática a ideia de expansão.

De acordo com o Nubank (2021), as *fintechs* são organizações inovadoras que atuam no mercado financeiro com ênfase no fornecimento de soluções ágeis e personalizadas aos clientes. A atuação dessas empresas teve um crescimento expressivo, segundo o *website* FintechLab, “o volume total de *fintechs* e iniciativas de eficiência financeira em atuação no Brasil saltou de 604 em junho de 2019 para 771 em agosto deste ano [2021]. A evolução representa um crescimento de quase 28%”. O setor de pagamentos representa a melhor parcela deste mercado, como é possível observar na Figura 3.

Figura 3 – Representatividade das *fintechs* no Brasil em 2020



Fonte: Radar FintechLab (2020).

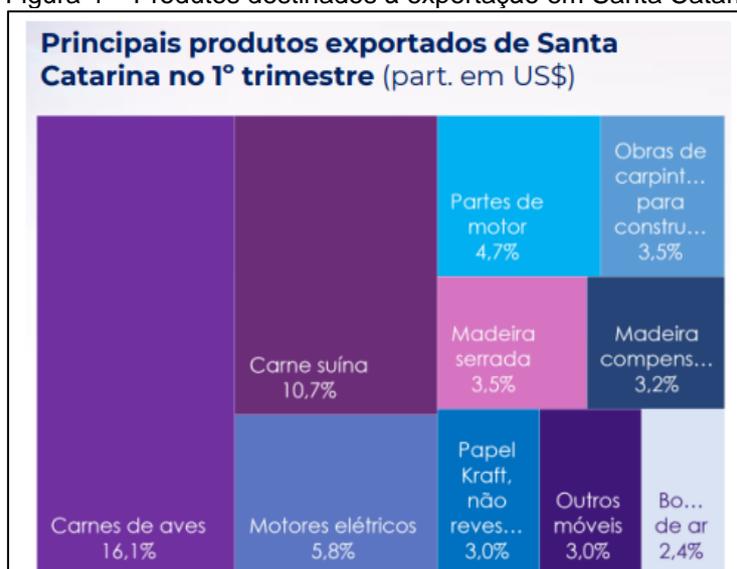
¹ *Fintech*: termo abreviado para *financial technology* (tecnologia financeira, em português), utilizado para se referir a empresas que desenvolvem soluções financeiras totalmente digitais, nas quais a tecnologia é o principal diferencial quando comparadas às empresas tradicionais (NUBANK, 2021).

De tal maneira, corrobora-se a percepção do gestor da Gama Investimentos em relação ao aquecimento do ramo de soluções financeiras, constituindo-se como uma oportunidade para o projeto de expansão da empresa. Para aproveitar esse ensejo e estabelecer um diferencial competitivo, a organização deseja dar ênfase ao atendimento de investidores do agronegócio, setor importante para a economia brasileira e de representatividade na região Sul, onde a empresa visa se instalar em um futuro próximo.

Historicamente, o estado catarinense se destaca em função da agroindústria, de acordo com dados publicados pela Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC, 2021). Por estes dados, sabe-se que o Valor da Produção Agropecuária (VPA) de R\$40,9 bilhões alcançado pelo Estado em 2020 é 21,1% superior ao de 2019, que era de R\$33,8 bilhões, o que se deu preponderantemente em função dos subprodutos suínos, bovinos, aves, leite e grãos.

A concentração de frigoríficos e demais empresas do agronegócio é o que impulsiona toda essa produção e possibilita o alcance de resultados desta magnitude. Dessa forma, assegura-se que a região é pujante para a instalação de uma empresa especialista em investimentos com foco na gestão de recursos provenientes da atividade agroindustrial. Além disso, em conformidade à Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2022), quase 30% das exportações do estado são de produtos originários do agronegócio, o que é possível observar pela Figura 4.

Figura 4 – Produtos destinados à exportação em Santa Catarina



Fonte: Observatório FIESC (2022).

Pela Figura 4, aproximadamente 27% das exportações são de mercadorias dos frigoríficos (carnes), representando uma parcela significativa do total. O oeste catarinense se destaca nesse quesito, por ser um parque agroindustrial que abriga organizações de grande porte como Aurora e BRF *foods*. Ademais, ao considerar outros itens como a madeira e o papel, acrescenta-se 9,7% ao percentual anterior, fechando quase 40% dos produtos exportados com origem no agronegócio.

Analisando o contexto do município de Chapecó, apresenta-se dados do Perfil Socioeconômico local, elaborado pela Prefeitura no ano de 2018, em que a cidade ocupava posições de destaque no setor agropecuário estadual. Com as seguintes classificações de colocação produtiva: 1º lugar - lenha e eucalipto; 2º - erva-mate, 5º

- milho, 15^o - rebanho de galináceos, 17^o - rebanho de bovinos, 18^o - soja. Esse cenário assegura o poder de crescimento da região devido ao desenvolvimento econômico proporcionado por essas matrizes de produção. Ademais, a taxa média de crescimento anual do PIB é de 9,6% e a cidade foi elencada como a 6^a maior economia de Santa Catarina pelo IBGE em 2015.

Todos os fatores citados anteriormente reforçam o potencial da região como demandante de serviços financeiros, mais especificamente relacionados à gestão de investimentos. A empresa Gama ainda não possui nenhuma filial que possa usufruir do potencial do oeste catarinense, com seu escritório mais próximo situado em São Paulo - capital, a aproximadamente 870 km de Chapecó. Por isso, o Sul do Brasil está entre as pretensões da empresa para expansão, com vistas ao crescimento da participação de mercado e dos lucros da organização.

No que tange aos concorrentes, na cidade de Chapecó em 2022 existem três escritórios de assessoria de investimentos instalados, com dois deles credenciados à XP Inc., a Nippur Finance e a Manchester Investimentos; e apenas um ao BTG Pactual – EQI Investimentos. A Nippur tem 8 escritórios no Sul do Brasil, direcionados à oferta de soluções financeiras completas tanto para investimentos quanto para operações de câmbio e crédito, atendendo atacado e varejo (NIPPUR FINANCE, 2022). Já a Manchester possui 18 filiais, é o escritório mais antigo dentre os três citados e também atende atacado ou varejo, entretanto, sua estrutura na cidade ainda é principiante, contando com uma pequena sala (MANCHESTER INVESTIMENTOS, 2022).

A EQI representa 11 escritórios em diversas regiões brasileiras, voltada ao atendimento do cliente varejista e oriunda de uma cisão com a XP Inc. no ano de 2020 (EQI INVESTIMENTOS, 2022). Ademais, existe outra empresa do ramo em fase de instalação no município, pertencente ao grupo Safe Investimentos, que aparentemente já possui plano de ação e local fixo, mas ainda não entrou em operação (SAFE INVESTIMENTOS, 2022). De pronto, é possível apontar duas forças de competição para o projeto de expansão da Gama Investimentos, a concorrência atual e os entrantes potenciais do mercado, aspectos que necessitam de atenção.

A fim de averiguar a força competitiva dos fornecedores, Tavares (2000) elucida que a análise do poder do fornecedor considera primeiramente seu tamanho e grau de concentração no mercado, e em segundo lugar, observa a diferenciação dos inputs necessários para a execução das atividades da organização, enfatizando a importância de compreender a aptidão dos fornecedores para o estabelecimento de preços que irão refletir no valor dos inputs e nos custos de produção do setor. Assim, afirma-se que os fornecedores podem exercer influência direta ao teto de preços dos produtos ou serviços em uma empresa, impondo menor qualidade no fornecimento de insumos ou repassando maior parcela de seus custos operacionais à indústria.

Nesse ramo, os fornecedores de soluções financeiras são os bancos de investimentos, como a XP Inc. e o BTG Pactual, ambos contam com a estrutura física dos escritórios de assessoria para dar apoio aos clientes, já que não possuem “agências”. Grande parte dos produtos de investimento são ofertados pelas mais variadas instituições bancárias, não só as citadas acima, mas também outras como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco, Itaú e Santander. A diferença reside no fato de que a XP e o BTG são especializados nesse ramo, com foco na captação de recursos a prazo e não à vista como fazem os bancos comerciais.

Para entender essa força competitiva na ótica da Gama Investimentos, perguntou-se ao gerente de expansão se a empresa detém vantagem na aquisição dos produtos que possa impactar para a redução de custos operacionais. Segundo este gestor, a empresa tem como função a distribuição dos produtos financeiros e a

plataforma da XP é uma *commodity* praticamente igual às demais, entretanto, o banco retém a maior fatia da remuneração pelos serviços prestados aos clientes. Por isso, apenas os maiores escritórios têm facilidade para negociar vantagens ou concessões exclusivas com a XP Inc., podendo optar pela aquisição de lotes maiores, já que atendem a um mercado consumidor amplo.

O fornecimento de insumos aos escritórios é responsabilidade do banco ao qual a empresa se credencia, e a disponibilidade de produtos vai depender do tamanho do público atendido pela organização (GAMA INVESTIMENTOS, 2022). No caso da Gama Investimentos, existe maior poder de barganha das condições de comercialização dos serviços financeiros, justamente por ela ser um agente distribuidor já consolidado no mercado. Entretanto, empresas menores ou principiantes nesse ramo de atuação, podem não dispor das mesmas vantagens e não ter acesso a todos os produtos como aqueles mais robustos, o que impacta negativamente no atendimento ao cliente.

Segundo Barney e Hesterly (2007), quando o número de fornecedores é escasso, a empresa não tem outra alternativa a não ser negociar com um deles, dando brecha para a cobrança de altos preços, redução na qualidade ou alguma outra maneira de pressionar os lucros das organizações compradoras. O que acontece com a Gama Investimentos é semelhante, contudo, o maior problema recai na burocracia, pois o rompimento de uma filiação com a XP ou BTG é difícil e demorado. Além de que, as regras estabelecidas pelo banco de investimentos devem ser seguidas criteriosamente, e não podem sofrer alterações a depender da região de atuação do escritório.

Por conseguinte, o poder de negociação dos compradores se dá a partir da pressão que eles exercem sobre preço, condições de pagamento, qualidade dos serviços ou produtos, diferenciais em relação aos substitutos e outros (PORTER, 2009). A fim de analisar essa força, questionou-se ao gerente sobre a frequência das transferências de recursos monetários dos clientes para o banco. O gestor ressaltou que a empresa não possui controle desses aportes financeiros, "*alguns aplicam semanalmente, outros mensalmente, anualmente ou esporadicamente, depende do perfil de renda do indivíduo*", o que indica uma fraqueza da organização.

Ademais, Barney e Hesterly (2007) entendem que o poder dos compradores é potencializado quando a empresa não possui flexibilidade na determinação dos preços e condições de pagamento, pois ela se torna menos competitiva em relação aos concorrentes. No caso da Gama Investimentos, não há possibilidade de os consumidores barganharem esses custos, já que as corretoras operam seguindo as taxas definidas pelo banco ao qual estão credenciadas, o que reduz a margem para negociações e pode prejudicar o resultado da organização. Isso caracteriza uma desvantagem, pois abre espaço para o crescimento de empresas que operam com custos menores e proporcionam a mesma utilidade ao consumidor.

Nesse sentido, Porter (2009) afirma que um grupo comprador é poderoso quando enfrenta baixos custos de mudança, ou seja, se os clientes não incorrem em grandes despesas ao migrar os serviços de uma empresa para a outra, então eles detêm maior poder de barganha e acabam exigindo mais qualidade nos produtos. Assim, ao adentrar um novo mercado, é fundamental que a organização tenha bem claro as políticas de atuação de sua concorrência, para evitar que o poder dos compradores seja intensificado com as ameaças da indústria.

O poder do comprador é influenciado diretamente pelos níveis de ocupação e renda. De acordo com as estatísticas do IBGE, a cidade de Chapecó no ano de 2019, possuía 44,5% da população economicamente ativa. A remuneração média mensal

dos trabalhadores formais chapecoenses era de 2,8 salários mínimos, ocupando a posição de número 241º no total nacional com 5570 municípios; e o PIB per capita era R\$ 47.749,34, na colocação 530º. Assim, é possível depreender que a cidade se destaca no cenário brasileiro e isso impacta positivamente para a instalação de um novo empreendimento do ramo financeiro.

Ao observar o poder dos entrantes, Porter (2004) afirma que novas empresas possuem o desejo de conquistar uma fatia do mercado e geram mudanças substanciais na atual lógica operacional, com isso, os custos dos concorrentes podem ser inflacionados ou seus preços deflacionados, reduzindo a rentabilidade do setor. Assim, para neutralizar o poder de novos entrantes é interessante contar com barreiras de entrada, como, por exemplo, economias de escala, diferenciação de produto, custos de mudança. Quanto mais barreiras o mercado dispuser, menor é a ameaça de potenciais entrantes, porque os consumidores enfrentarão burocracia e custos elevados para trocar de empresa, o que dificultará essa migração.

Na concorrência, existem empresas que realizam serviços semelhantes ou de mesma utilidade para o consumidor, isso pode atrapalhar a rentabilidade pois causa pressão pelos custos e pela qualidade. Nesse caso, os principais competidores são as *fintechs* – Nubank, PicPay, Neon – que estão tomando uma parcela cada vez maior do mercado; e também os tradicionais bancos comerciais, como Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bradesco, Itaú e Santander, que ainda exercem um forte poder de influência sobre a população conservadora e menos adepta às tecnologias. Contudo, destaca-se que no atual mercado financeiro as barreiras de entrada estão cada vez menores devido ao uso da tecnologia pelas *fintechs*, o que atrai e mantém os clientes sem fronteiras mercadológicas.

Aparentemente, grande parte das organizações desse setor seguem um modelo de atendimento semelhante, voltada a diversos públicos, com produtos padronizados e ferramentas digitais intuitivas. Por isso, faz-se necessário estabelecer um diferencial competitivo, desenvolvendo soluções personalizadas ao cliente, para que ele crie um sentimento de lealdade com a marca e se mantenha fiel. A diferenciação é uma barreira de entrada porque dificulta a ascensão da concorrência, ao menos no primeiro momento, pois as empresas que ofertam um serviço generalista, passam a ser apenas “mais um” pela ótica do consumidor e, assim, perdem espaço no mercado.

Para compreender melhor a influência do poder dos entrantes potenciais, perguntou-se ao gerente de expansão quem são seus concorrentes na região Sul, se há uma empresa líder ou todos são equivalentes. Em resposta, ele admitiu que não conhece a cidade e não sabe como se configura seu mercado financeiro. De tal modo, foi possível perceber que a empresa não está preparada para esse crescimento, pois não possui nenhum plano de ação para colocar em prática essa ideia, o que demonstra um ponto fraco, a desinformação.

Além disso, questionou-se sobre os custos de mudança para os clientes que resolvam migrar de uma assessoria para outra, obtendo como resposta que existem formas de transferir a custódia de ativos sem custos adicionais ou necessidade de resgate, evitando a geração de taxas operacionais e incidência de imposto. Para transacionar ações, tem-se duas opções: Solicitação de Transferência de Valores Mobiliários (STVM) e Ordem de Transferência de Ações (OTA); e para títulos de dívida privada existe a Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos Privados (CETIP) (GAMA INVESTIMENTOS, 2022).

Quando o cliente decide mudar de escritório de assessoria, mas não precisa migrar de instituição bancária, o processo é rápido e pode ser feito apenas em um

“clique” pelo site do banco, isso é um ponto fraco, pois facilita a saída de clientes (GAMA INVESTIMENTOS, 2022). Contudo, quando é necessário transferir entre bancos – BTG Pactual para XP Inc. por exemplo – o processo é mais burocrático e demorado, por isso que alguns consumidores optam por fazer apenas a substituição de assessoria, reduzindo custos e a chance de ocorrência de erros operacionais. Assim, novos entrantes associados à mesma instituição bancária detêm maior poder de ameaça, enquanto que aqueles credenciados a um banco diferente, detêm menor poder.

Ademais, perguntou-se ao gerente de expansão sobre a demanda de serviços de assessoria de investimentos na região Sul, se há a necessidade de “roubar” clientes da concorrência ou se ainda tem espaço para crescer suprimindo as lacunas do mercado. *“Acredita-se na existência de um grande potencial de demanda dos investidores institucionais, nicho valorizado pela empresa”*. Nesse sentido, destaca-se o setor do agronegócio, que possui significativa representatividade no oeste catarinense, abrigando importantes frigoríficos e outras empresas do ramo. Além da concentração de empresários dos mais variados segmentos de atuação, que podem constituir expressiva parcela consumidora dos serviços financeiros da organização.

Por conseguinte, o poder de produtos ou serviços substitutos se dá em decorrência da funcionalidade de um bem ou serviço, pois os substitutos possuem utilidade idêntica ou similar, e isso afeta diretamente o potencial de lucro do ramo. Segundo Porter (2009, p. 17), os substitutos “sempre estão presentes, mas é fácil ignorá-los, pois não raro parecem muito diferentes dos produtos do setor”, como por exemplo, quando a escolha é um presente para alguém, pode-se substituir roupa por perfume, calçado, cosmético, ou vice-versa, a depender de fatores como preferência, custo-benefício e disponibilidade. A diferenciação é fundamental para driblar essa força competitiva.

Nesse caso, os produtos substitutos diretos podem ser ativos de outras classificações financeiras, considerando a tríade risco, retorno e prazo de aplicação, e também, o perfil do investidor. A renda fixa é uma classe direcionada a investidores conservadores, que preferem segurança à rentabilidade, dessa forma, os retornos são menores, mas a estabilidade é maior, ou seja, os ativos não sofrem bruscas alterações em seus valores. Já os produtos de renda variável estão propensos a flutuação dos preços diariamente, e isso pode prejudicar o planejamento financeiro quando o investidor precisar fazer um resgate, portanto, esse tipo de aplicação é a mais indicada para médio e longo prazos.

Ainda no quesito de atendimento ao consumidor, outra ameaça do poder de substitutos se refere à qualidade dos serviços proporcionados pela concorrência (PORTER, 2004). Escritórios que fornecem uma estrutura completa de assessoramento ao cliente tem maiores chances de se tornarem fortemente competitivos, pois esses diferenciais podem ser decisivos para a troca de assessoria no momento em que o cliente se sentir desamparado. Dessa forma, é importante entender o que os concorrentes fornecem e como seu produto ou serviço é visto pelo mercado consumidor, possibilitando uma análise interna mais assertiva.

Barney e Hesterly (2007) enfatizam a importância da compreensão dos agentes competitivos do mercado ao afirmar que a empresa tem maior probabilidade de conquistar vantagem se possuir conhecimento real da evolução de competitividade no setor. Entretanto, se as hipóteses e suposições quanto a isso forem pouco acuradas, a implementação das estratégias pela organização dificilmente trará diferenciação. Portanto, a análise das forças competitivas pela ótica da Gama Investimentos se constitui como um estudo importante para que a organização possa definir as

diretrizes de atuação e o posicionamento necessário a fim de colocar em prática o projeto de expansão para a região sul do Brasil, aumentando suas chances de êxito.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como temática a importância da compreensão das bases de competitividade do mercado para a atuação de empresas que almejam alcançar suas metas e objetivos em busca do sucesso. Nesse caso, a análise foi direcionada à uma empresa de investimentos que visa explorar um novo local, baseando-se nos estudos de Porter para identificar as forças de competição da indústria regional. A relevância desse tema se dá devido à visualização da capacidade operacional de empresas do ramo, a partir da observação do contexto econômico regional, buscando compreender ameaças e oportunidades para o êxito do projeto de expansão organizacional.

Portanto, objetivou-se avaliar as forças competitivas e as variáveis ambientais com base no modelo descrito por Porter para a instalação de uma empresa de investimentos no município de Chapecó/SC. Foi possível perceber que existe uma crescente demanda pelos serviços das *fintechs*, em função da evolução tecnológica e do novo cenário mundial advindo com o surto de coronavírus. Além de que, a região oeste catarinense se destaca pelo potencial de desenvolvimento econômico do agronegócio, setor representativo para o crescimento populacional e para a geração de renda. Entretanto, a empresa Gama demonstrou desconhecimento do mercado regional e ausência de um plano de ação para a ampliação de suas operações.

Neste estudo, a pesquisadora lidou com algumas limitações em relação à ausência de dados atualizados sobre a situação econômica e demográfica do estado de Santa Catarina e da cidade de Chapecó/SC, bem como no acesso a informações detalhadas da organização estudada.

Portanto, a análise das forças competitivas, a compreensão dos fatores internos e externos que influenciam às atividades operacionais, assim como a definição do posicionamento estratégico, são etapas imprescindíveis para alcançar o êxito da empresa. Não apenas no ramo financeiro, mas como em qualquer outro setor de atuação, pois o mercado está em constante transformação e é necessário se manter atualizado às novidades para garantir um bom desempenho frente aos demais competidores.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326 p. ISBN 978-85-7605-113-8.

CIDASC. **Santa Catarina alcança o maior valor de produção agropecuária da história**. 2021. Disponível em: <http://www.cidasc.sc.gov.br/blog/2021/04/14/santa-catarina-alcanca-o-maior-valor-de-producao-agropecuaria-da-historia/>. Acesso em: 27 abr. 2022.

COSTA, André Lisboa da. *et al.* Posicionamento Estratégico: Estudo de caso das cinco forças competitivas de Porter aplicado na Limp bem distribuidora. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará – Belém**, v. 4, n. 7, 2017. Disponível em: <https://docplayer.com.br/64847429-Posicionamento->

[estrategico-estudo-de-caso-das-cinco-forcas-competitivas-de-porter-aplicado-na-imp-bem-distribuidora.html](#). Acesso em: 25 fev. 2022.

EQI INVESTIMENTOS. **Prazer, EQI Investimentos**. 2022. Disponível em: <https://eqi.com.br/sobre/>. Acesso em: 2 ago. 2022.

FIESC. **Santa Catarina encerra primeiro trimestre com recorde de exportações e importações**. 2022. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br/publicacoes/economia/santa-catarina-encerra-primeiro-trimestre-com-recorde-de-exportacoes-e-importacoes>. Acesso em: 19 abr. 2022.

FINTECHLAB. **Edição 2020 do Radar FintechLab detecta 270 novas fintechs em um ano**. 2020. Disponível em: <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

GAMA INVESTIMENTOS. [Documentos Institucionais]. Acesso em: 20 maio 2022.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Cidades**. IBGE, 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>. Acesso em: 14 set. 2021.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: o guia essencial da competição e estratégia**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. Recurso online ISBN 9788550805047. Acesso em: 4 maio 2022.

MANCHESTER INVESTIMENTOS. **Por que Manchester?** 2022. Disponível em: <https://manchesterinvest.com.br/por-que-manchester/>. Acesso em: 2 ago. 2022.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p. Recurso online ISBN 978857780743. Acesso em 10 fev. 2022.

NIPPUR FINANCE. **Nossa história**. 2022. Disponível em: <https://www.nippur.com.br/historia>. Acesso em: 2 ago. 2022.

NUBANK. **O que é fintech e por que esse termo ficou tão popular?** 2021. Disponível em: <https://blog.nubank.com.br/fintech-o-que-e/>. Acesso em: 2 maio 2022.

PORTER, Michael E. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia, 1989. Porter ME; Montgomery, CA (1989). **Estratégia: A Busca de Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4194473/mod_resource/content/1/Como%20as%20for%C3%A7as%20competitivas%20moldam%20a%20estrat%C3%A9gia.pdf. Acesso em: 2 mar. 2022.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústria e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p. v. 5. ISBN 85-352-1526-3.

PORTER, Michael E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 78-93, jan. 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>. Acesso em: 6 maio 2022.

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 546 p. v. 9. ISBN 978-85-352-3110-6.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ. **Perfil Socioeconômico de Chapecó**: Um passo à frente no caminho para o futuro. [S. l.]: Prefeitura Municipal de Chapecó (SC), 24 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www.chapeco.sc.gov.br/noticia/1563/chapeco-uma-cidade-em-desenvolvimento-confira-o-perfil-socioeconomico-do-municipio>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SAFE INVESTIMENTOS. **O jeito Safe de ajudar você a investir**. 2022. Disponível em: <https://www.safeinvestimentos.com.br/>. Acesso em: 3 maio 2022.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 398 p. ISBN 85-224-2475-6.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Recurso online (Métodos de pesquisa). ISBN 9788584290833. Acesso em: 10 jul. 2022.