

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Centro Socio Econômico – CSE
Departamento de Economia e Relações Internacionais
Curso de Ciências Econômicas

DANIELE MARIA DAMASCO

ESTUDO DE CASO DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EQI INVESTIMENTOS

Florianópolis
2021

DANIELE MARIA DAMASCO

**ESTUDO DE CASO DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EQI
INVESTIMENTOS**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em Ciências
Econômicas do Centro Socioeconômico da Universidade
Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção
do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Dr. Ronivaldo Steingraber

Florianópolis
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Maria Damasco, Daniele

Estudo de caso das estratégias de crescimento da EQI
investimentos / Daniele Maria Damasco ; orientador,
Ronivaldo Steingraber, 2021.

49 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico, Graduação em Ciências Econômicas, Florianópolis,
2021.

Inclui referências.

1. Ciências Econômicas. 2. Mercado Financeiro. 3. Estudo
de Caso. 4. Assessoria de Investimentos. I. Steingraber,
Ronivaldo. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Ciências Econômicas. III. Título.

DANIELE MARIA DAMASCO

**ESTUDO DE CASO DAS ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EQI
INVESTIMENTOS**

Florianópolis, 10 de Maio de 2021.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Ronivaldo Steingraber, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Eraldo Sergio Barbosa da Silva, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Rosangela Aparecida da Silva
Membro Externo

Certifico que esta é a **versão original e final** do Trabalho de Conclusão de Curso que foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Economia por mim e pelos demais membros da banca examinadora.

Prof. Ronivaldo Steingraber, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2021

Este trabalho é dedicado aos meus familiares e meus amigos que participaram de toda essa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus pela saúde em meio a tanto caos, pelas oportunidades que surgiram nesses últimos anos, por ter pessoas tão maravilhosas ao meu lado e por ter passado tantas mudanças incríveis na minha vida que me levaram a esse estudo de caso.

Quero agradecer a minha mãe, sem ela eu não teria motivos para entrar numa Universidade Federal. Ela quem me deu todas as oportunidades de estudo, todos os conselhos incríveis que me fizeram chegar até aqui e, com certeza, sem ela eu não seria metade do que eu sou hoje. Gostaria também de agradecer ao meu pai, minha irmã Bruna, a todos da minha família que sempre me apoiaram nas minhas escolhas. Vocês são essenciais em minha vida.

Quero agradecer ao meu namorado Tiago, ele que sempre esteve ao meu lado desde o início da graduação. Me ajudou nos momentos bons e momentos difíceis, sempre me motivou a concluir este meu estudo em meio a turbulência da pandemia. Me deu conselhos sinceros e esteve ao meu lado me ajudando no que era necessário. Você é uma pessoa única, obrigada por completar a minha vida.

Agradeço principalmente ao professor Ronivaldo, por compartilhar toda a sua experiência, todos os conselhos, dedicação e paciência nesse processo de construção. Obrigada por ter aceitado esse desafio comigo. Agradeço a UFSC, por dar a oportunidade a todos nós em estudar numa das melhores universidades do Brasil.

A universidade é muito além do que uma graduação. Ela abre sua mente com os acontecimentos mundiais, faz você sair da sua zona de conforto e te dá oportunidades de conhecer pessoas novas. Com isso, agradeço às amigas que construí ao longo da graduação, agradeço a Luana Montibeller e Matheus Bonatti, pelos momentos de risadas, apoio, aprendizado e troca de experiências ao longo desses anos. Compartilhamos bons momentos, nossas confraternizações de Natal foram únicas. Vocês são incríveis e foram essenciais na minha graduação, obrigada por tudo. Agradeço a todas as amigas que fiz nesses anos, nossos caminhos podem se separar após a formatura, mas sempre estarei aqui para o que precisarem.

Gostaria de agradecer a todos que de uma forma ou outra passaram pela minha vida, com certeza vocês são parte do que sou hoje!

RESUMO

Este trabalho pretende descrever as estratégias de crescimento adotadas pela EQI Investimentos, desde a sua fundação até o presente momento. Com sede em Balneário Camboriú, a EQI Investimentos está localizada em diversas cidades do Brasil, incluindo a capital catarinense: Florianópolis. Será analisado o padrão de concorrência no setor de agentes autônomos de investimento (CNAE 6612-6/05), evidenciando como a empresa se destacou nos últimos anos no setor do mercado financeiro, até se tornar a maior do Brasil. Serão identificadas estratégias de diversificação, desenvolvimento, bem como analisar como que a empresa se diferenciou da concorrência ao longo desses anos. Com base nas estratégias identificadas, pode-se analisar os principais diferenciais e mudanças importantes para crescimento e expansão no mercado financeiro.

Por anos a EQI Investimentos teve um grande destaque no mercado de assessoria de investimentos do Brasil. Hoje segue o seu caminho para se tornar uma Corretora de Valores e continuar revolucionando o mercado financeiro e contribuindo para a educação financeira. Diversos pontos foram cruciais para o seu crescimento e o objetivo desta pesquisa é identificar o seu diferencial num mercado tão competitivo.

Mesmo a EQI sendo uma empresa muito nova no mercado, vem se destacando cada vez mais e o seu crescimento é evidenciado pelas construções de estratégias que a tornam destaque na escolha do cliente. Suas estratégias de diferenciação com uma presença muito forte do marketing, tanto em divulgações sobre eventos digitais de educação financeira quanto divulgações da marca, seus pilares de serviços prestados ao cliente e todos outros fatores destacáveis evidenciam como a EQI teve seu crescimento ao longo desses anos.

Palavras-chave: EQI Investimentos. Agentes Autônomos de Investimento. Corretora de Valores. Educação Financeira.

ABSTRACT

This work intends to describe the growth strategies adopted by EQI Investimentos, from its foundation to the present moment. Headquartered in Balneário Camboriú, EQI Investimentos is located in several cities in Brazil, including the capital of Santa Catarina: Florianópolis. The competition pattern in the sector of autonomous investment agents (CNAE 6612-6 / 05) will be analyzed, showing how the company stood out in the financial market sector in recent years, until it became the largest in Brazil. Diversification and development strategies will be identified, as well as analyzing how the company has differentiated itself from the competition over the years. Based on the strategies identified, it is possible to analyze the main differentials and important changes for growth and expansion in the financial market.

For years, EQI Investimentos had a great prominence in the investment advisory market in Brazil. Today it is on its way to becoming a stockbroker and to continue revolutionizing the financial market and contributing to financial education. Several points were crucial for its growth and the objective of this research is to identify its differential in such a competitive market.

Even though EQI is a very new company in the market, it has been standing out more and more and its growth is evidenced by the construction of strategies that make it stand out in the customer's choice. Its differentiation strategies with a very strong marketing presence, both in disclosures about digital financial education events and brand disclosures, its pillars of services provided to the client and all other notable factors show how EQI has grown over the years.

Keywords: EQI Investimentos. Investment Advisory. Stock Broker. Financial education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-Relação entre Desempenho da Empresa e a Diversificação.....	28
Figura 2- Cadeia de Valor Fonte: Adaptado de Porter (1947).....	29
Figura 3: Cadeia de Valor de Serviço.....	32
Figura 4-Linha do Tempo EQI.....	37
Figura 5: Crescimento da Empresa - Índice Base 100.....	38
Figura 6: Quantidade de Agentes Autônomos de Investimentos - EQI.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	12
1.4 Metodologia.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Teoria de Crescimento da Firma.....	15
2.2 Estratégia e Vantagem Competitiva.....	18
2.2.1 Estratégia de Liderança de Custos.....	20
2.2.2 Estratégia de Diferenciação.....	20
2.2.3 Estratégias de Foco.....	21
2.2.4 Estratégia Focada na Liderança em Custos/Diferenciação.....	22
2.3 Diversificação.....	23
2.3.1 Diversificação que Cria Valor.....	25
2.3.2 Diversificação que Neutraliza o Valor.....	26
2.3.3 Diversificação que Reduz o Valor.....	28
2.4 Cadeias de Valor.....	29
2.5 Cadeias de Valor em Serviços.....	32
3 ESCRITÓRIOS DE ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS.....	34
3.1 Agente Autônomo de Investimentos.....	35
3.2 Escritórios de Agentes Autônomos no Brasil.....	36
4. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA EQI INVESTIMENTOS.....	36
4.1 Origem e Histórico da Empresa.....	36
4.2 Descrição dos Serviços.....	40
4.3 Estratégias de Diferenciação.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

Apesar das grandes dificuldades encontradas ao se tornar empreendedor, os estudos nos mostram que nos últimos tempos o empreendedorismo se tornou cada vez mais evidente no Brasil. De acordo com Global Entrepreneurship Monitor (GEM), em 2020 o Brasil deve atingir o recorde de empreendedores iniciais nos últimos 20 anos, com 25% da população adulta envolvida na abertura de um novo negócio.

Acredita-se o empreendedorismo brasileiro esteja ganhando mais destaque por conta da pandemia, causada pelo novo Coronavírus, o que impulsiona as pessoas a buscarem uma nova alternativa de renda em meio a recessão.

Segundo GEM, em 2019 o país atingiu 23,9% de taxa de empreendedorismo inicial, considerada a maior até agora. Ainda assim, essa pesquisa de 2019 apontou que existam cerca de 53,4 milhões de brasileiros envolvidos com alguma atividade empreendedora, criando um novo negócio ou realizando esforços para manter um empreendimento já existente.

Por outro lado, um estudo divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) diz que, em 2017, tinham 4.458.678 empresas, e a taxa de sobrevivência dessas empresas ficou em 84,8%. Destacando que o Sul e Sudeste registraram as maiores taxas de sobrevivência: 86,6% e 85%, respectivamente. Isso mostra que, na última década, menos da metade das empresas brasileiras sobreviveram por mais de cinco anos.

Segundo GEM (2012), o empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como uma atividade autônoma, uma empresa nova, ou melhorar um empreendimento existente, porém, é importante destacar que o empreendedorismo é movido por motivações. O empreendedorismo pode ser movido pela motivação de continuar uma tradição familiar, para construir uma grande riqueza ou uma renda muito alta, para fazer a diferença no mundo ou para ganhar a vida porque os empregos estão escassos (empreendedorismo por necessidade).

De acordo com Moraes (2017), geralmente empreendedores por oportunidade identificam uma chance de negócio e assim decidem empreender, mesmo possuindo outras alternativas de emprego e renda. Por outro lado, os empreendedores por necessidade decidem investir por não ter outra alternativa de gerar renda. A taxa de empreendedorismo inicial por necessidade geralmente apresenta ser elevada em países com um baixo PIB per capita e com oferta baixa de emprego. No entanto, países com mercados internos diversificados e ofertas de

empregos assalariados tendem a apresentar uma taxa de empreendedorismo inicial por oportunidade mais alta.

No Brasil, segundo GEM 2019, aproximadamente 26,2% dos empreendedores iniciam sua jornada somente por conta da necessidade de ganhar a vida pela falta de emprego, isso ajuda a explicar a taxa de mortalidade das empresas, visto que esses talvez iniciam suas atividades sem um planejamento prévio do seu negócio. A falência da maioria das empresas nos primeiros 5 anos está diretamente relacionado com: planejamento prévio, gestão empresarial ou comportamento empreendedor, segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Grande parte dos empreendedores não levantam informações sobre o mercado, o que impede de criar um planejamento e conhecer melhor o mercado antes de abrir a empresa. A inovação e aperfeiçoamento dos produtos e serviços é outro fator que permite uma maior sobrevivência de empresas no mercado, se tornando uma empresa atualizada no seu setor.

A diferenciação se tornou mais vantajosa para a permanência das empresas no mercado do que o gerenciamento de custos, segundo SEBRAE, destacando a importância de ter um plano de ação para atingir metas e objetivos. Ter clareza de onde quer chegar é um fator necessário que promove a sobrevivência das empresas.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Se formos considerar o histórico de crises e mortalidades de empresas no Brasil, a decisão de abrir um negócio é muito corajosa e isso é justificado pelas diversas dificuldades que os empreendedores passam ao decidir essa escolha.

Um dos principais fatores que causam problemas na saúde das empresas, segundo SEBRAE (2020), é a falta de planejamento. Decisões erradas podem ser tomadas quando não há um planejamento claro, deixando a empresa vulnerável aos concorrentes. Muitas vezes, empreendedores de pequenos negócios estão tão envolvidos com decisões operacionais que não planejam o seu negócio, deixando de lado a importância de saber onde quer chegar e o que deve fazer para chegar lá.

Uma boa interação entre os membros é outro ponto primordial na abertura do seu próprio negócio, segundo SEBRAE. Ter um relacionamento saudável, tanto familiar quando entre sócios, é um fato decisivo nos negócios. Ser empreendedor é uma função que demanda

tempo e comprometimento, e por conta disso, ter apoio e trabalho em equipe são pontos necessários para o sucesso.

Com base nos fatos mencionados anteriormente e principalmente com o objetivo de entender as dificuldades de empreender, este presente trabalho mostrará como se tornou possível um escritório de assessoria de investimentos no mercado financeiro iniciar suas atividades no sul do Brasil, se tornar um dos destaques no país e posteriormente iniciar seu processo de se tornar uma Corretora de Valores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar e descrever as estratégias de crescimento da EQI Investimentos desde o início das suas atividades até o presente momento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a Teoria de Crescimento da Firma
- b) Apresentar o histórico da empresa
- c) Identificar e analisar a estratégia de crescimento da empresa

1.3 Justificativa

De acordo com o levantamento divulgado em janeiro de 2019 pela Confederação Nacional dos Dirigentes Logistas (CNDL) e do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil), o número de pessoas com dívida em atraso subiu 4,41% em 2018 e atingiu 62,6 milhões, sendo 40% da população brasileira adulta (TREVIZAN, 2019). Isso mostra o grau de inadimplência econômica da população brasileira e muitas vezes esses números ao mesmo tempo representam a quantidade de indivíduos sem instrução financeira de como administrar e investir seu próprio dinheiro.

Outro levantamento realizado pelo SPC e CNDL no final do ano 2018, mostra que pelo menos 21% da população idosa que já se aposentou continua ativa no mercado de

trabalho e dentre esses, 47% estão trabalhando por necessidade financeira, ou seja, a aposentadoria recebida pelo INSS não é suficiente para arcar com as contas mensais. (LAPORTA, 2018). Nesse estudo, a economista-chefe do SPC Brasil, Marcela Kawauti, observou que “muitas vezes os idosos não se preparam para este momento e os ganhos com a aposentadoria acabam não sendo suficientes para manter o padrão de vida desejado” (LAPORTA, 2018, p. 1).

Logo, é nesse cenário atual que percebe-se a importância de ter uma instrução de como realizar o controle de suas finanças pessoais, e isso já se torna indispensável nos primeiros anos da fase adulta. Um indivíduo que inicia seus investimentos aos seus 18 anos, por exemplo, visando uma aposentadoria acima do padrão nacional, com certeza terá ganhos consideráveis ao contrário do indivíduo que não se atenta a esses objetivos.

Nas últimas décadas o mercado de agente autônomo de investimentos passou por diversas mudanças e a economia como um todo possui ciclos de mudanças.

Neste cenário, a EQI Investimentos, que atua no mercado há mais de 11 anos, obteve um significativo destaque no mercado financeiro. Com isso, torna-se importante, tanto pessoalmente quanto academicamente para a autora deste trabalho, identificar as estratégias que sustentam tamanho crescimento.

1.4 Metodologia

Este trabalho teve como objetivo principal identificar as estratégias de crescimento adotadas pela EQI Investimentos. Com isso, com base nos dados da empresa, entrevistas com CEO, colaboradores e clientes, foi realizado um estudo de caso para entender diversas áreas e setores da empresa.

Esse estudo tem um foco inicial numa pesquisa qualitativa, apresentando estratégias e histórico de uma empresa de assessoria de investimentos no mercado financeiro que possui sua sede localizada em Balneário Camboriú, porém, está localizada em diversas cidades do Brasil, como: Florianópolis, Chapecó, São Paulo, Belo Horizonte, Maceió, Cuiabá e Manaus.

Em seguida, a análise foi baseada numa pesquisa quantitativa, realizando uma pesquisa documental, onde foram levantados dados sobre a EQI Investimentos de forma pessoal através de reuniões individuais com os sócios da empresa. A análise também teve

como objetivo apresentar dados sobre escritórios de agentes autônomos de investimento, sobre a primeira cliente da empresa (que se mantém até hoje), como também sobre as mudanças que ocorreram ao longo do tempo. É importante destacar que esse estudo de caso tem como objetivo apresentar os pontos positivos das estratégias de crescimento da EQI.

Por fim, após realizar a pesquisa e analisar os dados apresentados, foi possível concluir quais estratégias utilizadas pela empresa desde a sua fundação até o atual momento que promoveram o seu crescimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria de Crescimento da Firma

Segundo Penrose (2009), a empresa de negócios é a unidade básica para a organização da produção numa economia industrial de iniciativa privada. Grande parte da atividade econômica é originada por empresas, visto que os padrões de vida econômica (padrões de consumo e produção) são geralmente moldados pelas decisões individuais de empresários que orientam ações das empresas. De certa forma a economia também é medida pelo tipo de empresas que a compõe, o seu tamanho, a forma como crescem, os métodos de fazer negócios, como funcionam as relações no geral. Um reflexo desse fato é de que a empresa sempre ocupou um lugar de destaque na análise econômica, considerada uma instituição complexa, afetando a vida econômica e social, tomando decisões significativas influenciadas por diferentes decisões humanas.

Uma empresa não é uma entidade bem definida inequívoca, não é um objeto observável fisicamente separável de outros objetos, segundo Penrose (2009). Por conta de suas diferentes formas de complexidade e diversidade, uma empresa pode ser abordada por muitos analistas de diferentes formas, como uma empresa sociológica, organizacional, de engenharia ou econômica.

Dentro da própria economia existem várias abordagens diferentes para o estudo da empresa, porém a “Teoria da Firma” ainda domina esse campo de pesquisa, segundo Penrose (2009). A “Teoria da Firma” foi construída com o objetivo de auxiliar na investigação teórica de um dos problemas centrais de análise econômica, ou seja, a forma como os preços e a alocação de recursos são determinados entre os diferentes usos. O crescimento de uma empresa nada mais é do que o aumento na produção de um determinado produto, logo, o tamanho ideal da empresa é o ponto mais baixo na média de curva de custo de seu produto. Geralmente, o que limita o tamanho de uma empresa é aquilo que limita a quantidade que ela produzirá.

Quando a “Teoria da Firma” é mantida de modo adequado, não há muita dificuldade com qualquer uma das explicações do “tamanho” das empresas, segundo Penrose (2009). As dificuldades surgem quando é feita uma tentativa de aclimar a teoria a um ambiente estranho e assim tentam adaptá-lo à análise da expansão das empresas. Na Teoria da Firma faz pouca diferença se as mudanças na empresa individual (como a capacidade gerencial ou mudanças

nas expectativas dos empresários sobre o futuro) são causadores de mudanças no tamanho de uma empresa ou como causador da criação de uma série de novas empresas.

Normalmente é aceito que a função econômica primária de uma firma industrial é fazer o uso de recursos produtivos com o objetivo de abastecer bens e serviços para a economia de acordo com os planos desenvolvidos da empresa, segundo Penrose (2009). A principal diferença entre atividade econômica dentro da empresa e atividade econômica no mercado é que a primeira é realizada através de uma organização administrativa, ao contrário da última que não é.

Um ponto importante sobre a definição da empresa envolve o seu papel como uma unidade autônoma de planejamento administrativo, onde as atividades dos quais estão inter-relacionadas são coordenados por políticas que são enquadradas em efeito da empresa como um todo, segundo Penrose (2009).

Todas as unidades possuem uma forma de direção gerencial no qual é responsável por políticas gerais da empresa, podendo ser reconhecido como “tribunal de último recurso” na empresa de “administração central”. Na prática essa direção é composta por um conselho de administração ou comitê, o presidente e os gerentes gerais da empresa. No geral, a gestão central é responsável por estabelecer ou alterar a estrutura administrativa da empresa, estabelecendo políticas gerais, tomando decisões sobre assuntos que nenhum outro executivo tem autorização para exercer.

A partir do momento que uma estrutura administrativa foi criada, a “burocracia” da empresa funciona sem problemas, assim como as políticas que são estabelecidas são aceitas como guias para as decisões do pessoal da empresa, sendo que nenhuma outra intervenção da administração central é necessária. De acordo com Penrose (2009), isso não significa que todas as decisões devem ser rigidamente circunscritas com antecedência e nenhum julgamento seja permitido, mas simplesmente não devem existir confusões sobre quem deve tomar qualquer decisão.

A gestão central de diferentes empresas possuem grandes variações do número, intervalo e natureza das tarefas, principalmente dependendo da estrutura da empresa, as preferências e ambições da alta administração e até que ponto a empresa se depara com mudanças externas que necessitam de medidas não previstas nos acordos existentes. Num ambiente imutável, por exemplo, uma empresa estabelecida que teve sucesso na criação de

procedimentos administrativos e definição de um conjunto ideal de políticas, poderia operar com sucesso, de acordo com Penrose (2009).

A ascensão e declínio de empresas individuais em uma economia competitiva até momentos recentes era tratada como praticamente uma lei da natureza, segundo Penrose (2009). Ao mesmo tempo que as fortunas das empresas dependesse da fortuna de indivíduos ou até mesmo de famílias, a taxa de crescimento e o tamanho das firmas individuais foram severamente restringidos. A adoração da prática de incorporação afetou não somente o tamanho possível das empresas e sua taxa de crescimento, mas também o processo em si.

Em uma perspectiva evolucionária, o reconhecimento da firma como um conjunto de recursos produtivos passíveis de serem recombinaos é uma importante referência para reconhecer fenômenos de crescimento empresarial e sua competitividade, segundo Pelaez et al. (2007). A competitividade da firma é considerada uma função na integração e reconfiguração de seus recursos no sentido de se adaptar às mudanças do ambiente. Logo, o reconhecimento desse ambiente se baseia na subjetividade da imagem que é formada na mente do empresário das possibilidades do crescimento do negócio.

Segundo Pelaez et al. (2007), ao elaborar a teoria do crescimento da firma, Edith Penrose teve como objetivo mostrar que as causas e limites desse fenômeno não eram reflexo de um comportamento maximizador que atenderia às condições de equilíbrio do mercado, mas sim da capacidade da firma de alterar a estrutura administrativa, com o objetivo de expandir. Ainda para Penrose (2006), a firma é considerada muito mais do que uma unidade autônoma de decisão, na verdade ela se constitui como um conjunto de recursos produtivos que promovem condições de crescimento. Porém, os recursos (tangíveis e intangíveis) não são o fator essencial numa firma, mas sim os serviços que esses recursos podem render. Na realidade, os recursos são um conjunto de serviços potenciais com caráter genérico, onde já os serviços possuem um caráter específico voltado para o atendimento de uma determinada atividade ou função. Assim, o que distingue uma empresa das demais é a possibilidade de utilização dos recursos de maneiras diferentes e com propósitos diversos.

Segundo Pelaez et al. (2007), as atividades produtivas que uma firma exerce depende diretamente das oportunidades produtivas vislumbradas pelos dirigentes da firma, visto que, a possibilidade de identificar as oportunidades depende dos recursos e serviços disponibilizados pela firma. Logo, os limites de crescimento da firma são dados pelos limites das oportunidades produtivas.

Segundo Loasby (1976, apud Pelaez et al., 2007, p. 119), existem quatro padrões básicos de tomada de decisões da firma: a primeira que se guia exclusivamente pela experiência prévia (historical standards); a segunda por referências externas de outras empresas, sendo concorrentes ou não (external standards); a terceira pelo planejamento de ações futuras, tendo seus fundamentos em objetivos e metas específicas (planning standards); já o quarto padrão é pela elaboração de hipóteses ou cenários prováveis ou desejáveis para a firma (imaginative standards).

As decisões mais críticas ocorrerão nas situações inesperadas, isso se for considerado que esses padrões permitem estabelecer uma rotina de tomada de decisões confiável, reduzindo os custos da implementação e riscos de suas consequências. Em situações que é possível escapar do escopo do processo de rotina adotado, podem existir duas situações: a primeira em que a firma incorpora a experiência inusitada em suas rotinas de ação; ou a segunda, em que a firma abandona essa experiência limitando-se a uma mera solução de um problema que se apresenta, sem ter qualquer repercussão da imagem e das intenções previamente estabelecidas pela firma. (Winter, 2002, apud Pelaez et al., 2007, p. 119)

De acordo com Pelaez et al. (2007), a capacidade da firma de viabilizar o seu reposicionamento estratégico nos mercados em que atua envolve a análise de duas atividades econômicas: primeiro o da percepção do ambiente e segundo o da coordenação dos recursos internos e externos. Essas atividades têm a finalidade de subsidiar o processo de tomada de decisões.

2.2 Estratégia e Vantagem Competitiva

Segundo Hitt et al. (2002), para obter vantagem competitiva é preciso ter estratégia, ou seja, um conjunto de ações com o intuito de explorar competências essenciais. Normalmente as empresas escolhem entre diversas alternativas um caminho para atingir a competitividade estratégica, isso ocorre quando optam por uma estratégia específica, e assim, escolhem o que fazer e o que não fazer.

No entanto, ter uma vantagem competitiva é quando a firma implementa uma estratégia que agrega valor superior ao consumidor, algo que a concorrência não consiga duplicar ou seja muito custoso para imitar. É importante destacar que, uma empresa só pode considerar que a sua estratégia resultou numa vantagem competitiva quando os concorrentes

falharam para tentar duplicar. Por outro lado, nenhuma vantagem competitiva é permanente, a velocidade na qual os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para duplicar os benefícios de uma estratégia de criação de valor é o que determina o tempo de duração de uma vantagem competitiva. (HITT et al. 2002).

Empresas sem vantagem competitiva recebem retornos médios, ou seja, para atingir retornos acima da média é necessário explorar vantagens competitivas. Em empresas mais novas os retornos são medidos pela velocidade e taxa de crescimento, em vez de medições tradicionais de lucratividade, isso porque novos empreendimentos necessitam de tempo para terem lucros aceitáveis.

De acordo com Hitt et al. (2002), para uma empresa obter vantagem competitiva e retornos acima da média é preciso ter um processo de administração estratégica, no qual engloba um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que isso ocorra. Primeiramente é preciso que a firma analise seu ambiente externo e a organização interna para determinar seus recursos, competências essenciais e capacitações. Esse passo é importante para entender o mercado em que a empresa está situada e o mercado em que compete.

A partir de uma análise interna e externa a empresa desenvolve a sua missão e visão e assim formula uma ou mais estratégias. Para colocar suas estratégias em prática, toma ações para obter vantagem competitiva e retornos acima da média. É importante destacar que os mercados passam por constantes mudanças, logo, esse processo de administração estratégica dinâmica deve ser mantido.

Para se diferenciar de seus concorrentes uma empresa deve ter uma estratégia, e assim decidir se pretende executar atividades de maneira diferente ou executar atividades diferentes., essa decisão é a essência no nível de negócios, segundo Hitt et al. (2002). Basicamente, as empresas escolhem entre cinco estratégias no nível de negócio para se defender de seus concorrentes: liderança de custos, diferenciação, liderança de custos focada, diferenciação focalizada e integrada de liderança em custos/diferenciação. Cada uma dessas estratégias ajuda a empresa a definir e explorar uma vantagem competitiva.

Quando surge uma opção de estratégia as empresas avaliam dois tipos de possíveis vantagens competitivas: custos mais baixos que a concorrência, ou capacidade de diferenciar e praticar um preço com ágio acima do custo extra de fazê-lo. Isso se justifica no fato de que, quando se tem custos mais baixos a empresa possui capacidade de executar atividades de

maneira diferente dos seus concorrentes, e a diferenciação indica uma capacidade de executar atividades diferentes.

2.2.1 Estratégia de Liderança de Custos

Segundo Hitt et al. (2002), essa estratégia é um conjunto de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor custo em comparações com o dos concorrentes. Empresas que adotam essa estratégia vendem bens e serviços sem luxo (com níveis competitivos de diferenciação) para os clientes mais habituais.

O objetivo da empresa que utiliza essa estratégia é atingir um segmento ou um grupo amplo de clientes. Os líderes em custos se concentram em encontrar formas de baixar seus custos em comparação com seus concorrentes e ao mesmo tempo manter seu nível de diferenciação.

Manter os custos baixos é uma defesa extremamente importante contra os concorrentes. Quando uma empresa tem a posição de liderança em custos, os concorrentes não conseguem visualizar uma oportunidade de competir com base no preço.

2.2.2 Estratégia de Diferenciação

Esse tipo de estratégia foca em produção de bens ou serviços diferentes para os clientes, sendo importantes para eles. Esse tipo de estratégia é importante pelo fato de que uma empresa tem de ser capaz de produzir produtos diferenciados a custos competitivos, isso para diminuir principalmente a pressão sobre o preço que os clientes pagam por eles.

De acordo com Hitt et. al. (2002), é por meio dessa estratégia que a empresa fabrica produtos não padronizados para clientes que valorizam a diferenciação mais do que o baixo custo. O sucesso com a estratégia de diferenciação acontece quando a empresa moderniza as características diferenciadas que os clientes valorizam, sem aumentar os custos. Um produto diferenciado quando atende às necessidades exclusivas dos clientes, permite as empresas a cobrar preços com ágio. Porém, para um cliente estar disposto a pagar um preço com ágio, a empresa deve mostrar ser realmente única e diferenciada no que faz.

Ter uma estratégia de diferenciação é muito importante, pois só assim a empresa tem a capacidade de vender um bem ou serviço a um preço maior do que o custo de criar suas

características diferenciadas, e assim, permite que a empresa supere seus rivais e obtenha retornos acima da média.

Quando se utiliza estratégia de diferenciação, a empresa deixa de focar nos custos e se dedica sempre a investir e criar características que diferenciam um bem ou serviço. No entanto, um bem ou serviço pode ser diferenciado de várias formas: características exclusivas, atendimento responsivo ao cliente, inovações rápidas dos produtos e liderança tecnológica, o *status* percebido, por exemplo.

Se formos analisar, talvez haja uma quantidade limitada de maneiras de reduzir custos, por outro lado, tudo que uma empresa pode fazer para criar um valor real ou percebido é por meio da diferenciação de seu produto ou serviço.

Quando os produtos são diferenciados de forma relevante, os clientes tendem a ser compradores fiéis, segundo Hitt et. al. (2002). Conforme sua fidelidade aumenta, a sua sensibilidade ao aumento de preços diminui, isso isola a empresa da rivalidade competitiva. Clientes fiéis estão dispostos a aceitar um aumento de preços quando o produto continua satisfazendo às necessidades melhor que o concorrente, isso se torna também uma barreira para possíveis entrantes na concorrência.

2.2.3 Estratégias de Foco

Quando uma empresa adota essa estratégia, ela está planejando focar suas competências essenciais para atender necessidades de um determinado nicho, como por exemplo: um determinado grupo de compradores (jovens ou cidadãos aposentados), um segmento diferente de uma linha de produto (produtos para pintores profissionais), ou um mercado geográfico diferente (oeste de um país). A estratégia de foco se resume em ações com o objetivo de produzir bens ou serviços que atendam necessidades de um determinado segmento competitivo. (HITT et al., 2002).

A empresa que utiliza a estratégia de foco enfrenta mesmos riscos gerais que as empresas que utilizam estratégia de liderança em custos ou de diferenciação. Porém, as estratégias de foco apresentam três riscos adicionais. O primeiro estaria relacionado ao fato de um concorrente se concentrar em um segmento competitivo mais definido e focar mais do que a empresa que está focalizando. Em seguida, a empresa que compete num determinado setor pode decidir que o segmento de mercado atendido pela empresa que utiliza a estratégia de

foco é válida e que vale a pena ter uma disputa competitiva. Por fim, o terceiro risco está relacionado com as necessidades dos clientes de um segmento competitivo estreito, o qual pode se tornar mais semelhante à dos clientes de todo setor. Com isso, as vantagens de uma estratégia de foco são reduzidas ou até mesmo eliminadas.

2.2.4 Estratégia Focada na Liderança em Custos/Diferenciação

O foco do cliente hoje está na diferenciação com preços cada vez mais baixos. Hoje em dia, os clientes têm grandes expectativas quando adquirem algum produto ou serviço, e por conta disso, diversas empresas buscam executar atividades primárias e de suporte de uma forma que consigam buscar um baixo custo e diferenciação. Empresas que buscam desenvolver esse tipo de atividade utilizam a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação, onde o objetivo é produzir de forma eficiente produtos diferenciados.

Segundo Hitt et al. (2002), esse tipo de estratégia, quando utilizada com êxito, proporciona uma adaptação instantânea das empresas às novas tecnologias e mudanças nos seus ambientes externos, isso porque se concentrar no desenvolvimento duas fontes de vantagem competitiva (custo e diferenciação) aumenta a quantidade de atividades primárias e de suporte onde a empresa tem que se tornar competente, tornando a empresa mais flexível.

Empresas que conseguem fabricar produtos diferenciados com custos mais baixos podem esperar ter um bom desempenho, e assim, a flexibilidade é necessária para que as empresas concluam as atividades primárias e de suporte. No entanto, a utilização de um sistema de fabricação flexível (FMS – Flexible Manufacturing System) é eliminar a batalha “custo baixo vs. variedade de produtos”, ou seja, as empresas utilizam um FMS para mudar rapidamente a fabricação de um produto para a fabricação de outro. Isso permite que a empresa seja mais eficaz a mudanças nas necessidades de seus clientes.

Outra fonte de flexibilidade também é a rede de informação, pois ela conecta as empresas com seus fornecedores, distribuidores e clientes. Quando utilizadas com eficiência, facilitam os esforços da empresa de corresponder às expectativas dos clientes, segundo Hitt et al (2002). Melhorando o fluxo de trabalho e comunicação, as redes de informação permitem que os trabalhadores identifiquem problemas de forma mais rápida e encontrem maneiras flexíveis de lidar com os mesmos.

Um ponto importante nesse tipo de estratégia é o gerenciamento total de qualidade (TQM), que, segundo Hitt et al. (2002), é uma inovação que foca no compromisso total da empresa com o cliente a melhoria de todo processo por meio de utilizar abordagens voltadas para dados, solução de problemas baseado na concessão de poder a grupos e funcionários. As empresas que utilizam o sistema de TQM, focam em: aumentar a satisfação do cliente, cortar custos e reduzir o tempo necessário para introduzir produtos inovadores no mercado. Um sistema de TQM de forma eficaz ajuda a empresa a desenvolver a flexibilidade para perceber oportunidades, com o intuito de aumentar a diferenciação e reduzir os custos ao mesmo tempo.

Apesar de ser ter um potencial atrativo, segundo Hitt et al. (2002), a estratégia focada em liderança de custos e diferenciação também é arriscada. Isso porque é difícil para as empresas executar tarefas básicas que criam oportunidades de fabricar produtos baratos com graus de diferenciação e ainda criem valor para os clientes-alvo. Para utilizar essa estratégia ao longo do tempo, as empresas devem ser capazes de reduzir os custos para produzir e ao mesmo tempo aumentar a diferenciação do produto. Por outro lado, quando as empresas não conseguem executar as atividades primárias e de suporte da melhor maneira, seus produtos não são diferenciados de forma eficiente para criar valor para o cliente-alvo.

2.3 Diversificação

Basicamente, a diversificação pode ser classificada por 3 tipos de graus, de acordo com Hitt et al. (2002): baixo grau de diversificação, grau moderado a alto e grau extremamente alto de diversificação.

Um baixo grau de diversificação normalmente é utilizado por empresas que utilizam uma estratégia de diversificação no nível corporativo com um único negócio ou um negócio predominante. Esse tipo de estratégia a empresa gera 95% ou mais da sua receita de vendas do seu negócio principal. É importante destacar que o objetivo dessa diversificação é destacar ainda mais as marcas da empresa na vida cotidiana da população. Já a estratégia no nível corporativo de negócio predominante, a empresa gera entre 70 e 95% da sua receita total em uma única área de negócio.

Para Hitt et al. (2002), empresas com graus de diversificação moderado a alto podem ser segmentadas de duas formas: relacionada restrita e relacionada ligada (misto entre

relacionada e não relacionada). Quando a empresa possui negócios diversificados com elos bem diretos, se utiliza uma estratégia de diversificação relacionada restrita. Com essa estratégia, uma empresa compartilha recursos e atividades entre os seus negócios, por exemplo as empresas de TV a cabo que compartilham recursos e atividades baseados em tecnologia entre a sua programação de televisão, conexão de internet e telefonia.

Por outro lado, uma empresa com negócios que possuem somente alguns elos entre eles é determinada como uma empresa de diversificação relacionada e não relacionada, ou seja, uma relacionada ligada. Esse tipo de empresa compartilha menos recursos e ativos entre os seus negócios, se concentra na maior parte do tempo na transferência de conhecimentos e competências essenciais entre eles.

Logo, empresas extremamente diversificadas não possuem relação entre seus negócios e seguem uma estratégia de diversificação não relacionada. Para Hitt et al. (2002), essas empresas são chamadas normalmente de conglomerados e menos de 70% da receita vêm do negócio predominante. Ou seja, são empresas que possuem serviços que não tem relação alguma entre si, por exemplo, uma mesma empresa que possui negócios como telecomunicações, propriedade, hotéis, varejo, manufatura, energia, infra-estrutura. O tamanho e a diversidade indicam o desafio de administrar uma estratégia de diversificação não relacionada.

Normalmente, segundo Hitt et al. (2002), uma empresa busca utilizar uma estratégia de diversificação para aumentar o valor da empresa e conseqüentemente melhorar o seu desempenho geral. Outro motivo é que a diversificação pode ter efeitos de neutralizar ou até mesmo reduzir o valor de uma empresa, isso pelo desejo de equiparar, e assim neutralizar o poder de mercado do concorrente.

Quando uma empresa toma a decisão de expandir o portfólio de negócios para reduzir o risco gerencial isso pode ter um impacto negativo no valor da empresa. Quanto mais diversificada a empresa é, menor é o risco gerencial, pois se um dos negócios fracassar, o alto executivo do negócio continua trabalhando para a corporação.

Segundo Besanko et al. (2012), as empresas buscam sua diversificação por conta de dois motivos: beneficiar os proprietários da empresa por meio da eficiência, ou refletir as preferências dos gestores da empresa. Uma empresa é considerada diversificada se produz para diversos mercados, logo, a maioria das empresas bem conhecidas no mercado são diversificadas até certo ponto. Já empresas que são amplamente diversificadas, geralmente

seus portfólios vão além das ideias convencionais de economia de escopo, o que dificulta a identificação de suas habilidades essenciais.

A diversificação ela pode criar valor, segundo Besanko et al (2012), porém, não há uma associação clara entre medidas de diversidade dentro de um portfólio de negócios e o desempenho corporativo geral. Empresas que diversificam com foco em integração de negócios antigos e novos, possuem a tendência de ter um desempenho melhor do que as empresas que não trabalham essa intenção essa interação entre suas unidades.

Em situações em que a economia de escopo foi eficaz, ela foi baseada em economias de escopo entre negócios que são relacionados, onde aceita-se a ideia de que a diversificação defensiva combina algumas economias de escopo com condições de custos de transação que a tornam mais eficaz na organização de negócios diversos dentro de uma única empresa, diferente daquelas empresas amplamente diversificadas.

2.3.1 Diversificação que Cria Valor

A empresa que tem o objetivo de criar ou aumentar recursos e capacidades para criar valor, busca utilizar a estratégia de diversificação relacionada no seu âmbito corporativo. Essa empresa quer desenvolver e explorar economias de escopo entre os seus negócios.

Segundo Hitt et al. (2002), economias de escopo são economias de custo que a empresa cria ao compartilhar alguns de seus recursos e capacitações ou transferir uma ou mais competências essenciais no nível corporativo que foram criadas em um dos seus negócios para outro negócio.

A criação de valor por meio de economias e escopo é alcançada de duas formas: compartilhamento de atividades e transferência de competências essenciais no nível corporativo. A diferença entre essas duas formas se encontra na maneira no qual os recursos independentes são utilizados conjuntamente para criar economias de escopo.

O poder de mercado é outro ponto a se destacar quando a empresa cria valor por meio da diversificação. O mesmo só é atingido quando a empresa utiliza estratégia de diversificação relacionada restrita ou estratégia relacionada associada. É válido destacar que o poder de mercado existe quando uma empresa consegue vender seus produtos acima do nível competitivo definido ou reduzir os custos de suas atividades primárias. Para Hitt et al. (2002), o poder de mercado possibilita a empresa a utilizar sua estratégia de diversificação

relacionada com êxito, pois é quando a empresa evita custos de mercado, melhora qualidade de produtos e protege sua tecnologia de ser imitada por seus rivais, quando possível. O poder de mercado também ocorre quando as empresas possuem elos sólidos entre seus ativos para os quais não existe preço de mercado.

Outra maneira de criar poder de mercado é através da concorrência multiponto e integração vertical. Segundo Hitt et al. (2002), a concorrência multiponto é quando duas ou mais empresas diversificadas competem entre si na mesma área de produtos ou mercados geográficos, já a integração vertical é quando uma empresa produz seus próprios insumos (quando faz integração para trás) ou sua própria fonte de distribuição de produtos (integração para frente). Normalmente a integração vertical é utilizada no negócio essencial da empresa com o intuito de obter poder de mercado sobre seus rivais, visto que, o poder de mercado é conquistado quando a empresa desenvolve capacidade de economizar em suas próprias operações.

De acordo com Hitt et al. (2002), existem limites para a integração vertical. Se formos analisar, um fornecedor externo pode produzir uma mercadoria a um custo mais baixo, logo, as transações internas da integração vertical podem ser caras e assim pode ocorrer uma redução na lucratividade em relação aos concorrentes. Logo, como a integração vertical pode exigir investimentos em tecnologias específicas, conseqüentemente ela pode reduzir a flexibilidade da empresa, principalmente quando a tecnologia se atualiza rapidamente. Assim, mesmo a integração vertical tendo a possibilidade de criar valor, principalmente pelo poder de mercado sobre os concorrentes, isso não ocorre sem riscos e custos.

Algumas empresas de fabricação, segundo Hitt et. al (2002), não buscam mais a integração vertical para obter poder de mercado. A não integração é o foco da maioria das empresas de transformação ou até algumas companhias automobilísticas, à medida que elas vão criando redes sem a dependência de fornecedores.

2.3.2 Diversificação que Neutraliza o Valor

Quando uma empresa utiliza estratégia de diversificação relacionada e não relacionada é com o intuito de ajudar a empresa a criar valor utilizando uma estratégia no nível corporativo, segundo Hitt et al. (2002). Porém, essas estratégias, assim como estratégias de

diversificação de um único negócio e de negócios dominantes, às vezes são utilizadas como objetivo de neutralizar ao invés de criar valor.

As empresas diversificam por meio de um incentivo, e o mesmo pode vir do ambiente externo (normas antitruste e leis de impostos) como do ambiente interno (desempenho ruim, fluxo de caixa incerto, busca de sinergia e redução de riscos) da empresa.

Segundo Hitt et al. (2002), os incentivos externos por meio das normas antitruste e leis de impostos já é frequente desde os anos 60 e 70, quando as empresas norte-americanas começaram a diversificar. As leis antitruste proibiam fusões que aumentavam o poder de mercado (pela integração vertical ou horizontal), porém, nos anos 80 a colocação diminuiu, o que resultou em mais fusões horizontais, como a fusão de duas companhias de petróleo. Já a Lei de Reforma Fiscal de 1986, a alíquota mais alta do imposto individual comum foi reduzida de 50 para 28% e o imposto especial sobre ganhos de capital foi alterado para considerar ganhos de capital como renda comum.

Por outro lado, existem incentivos internos para uma empresa se tornar mais diversificável, como o desempenho ruim, onde o mau desempenho pode levar a uma maior diversificação. Algumas empresas acreditam que, quanto mais diversificado, maior o desempenho da empresa, o que na verdade não faz sentido. O desempenho da empresa tem sucesso quando se concentra naquilo que sabe fazer melhor, em negócios que entendem e dominam, segundo Hitt et al. (2002). Outro incentivo é o fluxo de caixa futuro incerto, principalmente em casos de quando a linha de produtos de uma empresa é ameaçada e com isso a diversificação pode ser vista como uma estratégia de defesa. Diversificar para outros mercados ou outros negócios pode reduzir a incerteza do fluxo de caixa futuro.

O último motivo interno de diversificação é a sinergia e redução dos riscos, que, segundo Hitt et al. (2002), existe sinergia quando o valor criado pelas unidades de negócios que trabalham juntas é maior do que o valor que essas mesmas unidades criam trabalhando de forma independente. Porém, quanto mais a empresa aumenta o vínculo entre as suas unidades de negócio, maior é o risco de fracasso, isso porque a sinergia cria uma interdependência conjunta entre os negócios que restringe a flexibilidade da empresa para reagir. Essa ameaça pode forçar a empresa a tomar duas decisões: primeiro que a empresa pode mudar o seu nível de mudanças tecnológicas onde passa a atuar em ambientes que proporcionem mais certeza. Esse comportamento pode fazer com que a empresa se torne avessa ao risco, fazendo com que possivelmente ela não fique mais interessada em buscar

novas linhas de produto com potencial. Por outro lado, ao invés de mudar seu nível de mudanças, a empresa pode restringir o seu grau de compartilhamento de atividades e deixar de aproveitar os benefícios da sinergia. Importante destacar que qualquer uma dessas duas decisões podem levar a maior diversificação, onde a primeira (mudança de nível de mudanças) poderia levar à diversificação relacionada, e a segunda (restrição do grau de compartilhamento de atividades) pode criar uma diversificação não relacionada.

Segundo Hitt et al. (2002), mesmo quando existem incentivos para diversificar, uma empresa deve ter tipos e níveis de recursos e capacidades necessários para utilizar uma estratégia de diversificação com êxito. Apesar dos recursos tangíveis e intangíveis facilitarem a diversificação, eles possuem uma variação de capacidade de criar valor para a empresa. A fábrica e os equipamentos necessários para fabricar o produto normalmente são classificados como recursos tangíveis, no qual podem criar interrelações entre recursos nas áreas de produção, marketing, aquisição e tecnologia. Já os recursos intangíveis são mais flexíveis do que os ativos físicos. Apesar do compartilhamento de recursos tangíveis provocar uma diversificação, os recursos intangíveis como o conhecimento implícito podem incentivar mais diversificação.

2.3.3 Diversificação que Reduz o Valor

Um dos principais motivos dos gerentes decidirem uma diversificação empresarial é o desejo de uma remuneração maior e de menor risco gerencial, ou seja, os executivos podem diversificar uma empresa para diversificar o seu próprio risco de emprego, desde que os lucros não sejam atingidos. Para Hitt et al. (2002) a diversificação proporciona benefícios que os acionistas não usufruem. De acordo com algumas pesquisas, a diversificação e o tamanho da empresa estão extremamente correlacionados, e com isso, conforme a empresa vai aumentando cada vez mais, o mesmo acontece com a remuneração dos executivos.

Graus elevados de diversificação podem tornar a empresa ainda mais complexa, o que, conseqüentemente, resulta numa remuneração ainda maior para os gerentes que comandam uma empresa cada vez mais diversificada.

De acordo com a figura 1, o grau de diversificação que se pode esperar que traga um maior impacto positivo no desempenho é baseado em como a adoção de determinadas

estratégias de diversificação são afetadas pela interação dos recursos, motivos dos gerentes e incentivos.

Figura 1-Relação entre Desempenho da Empresa e a Diversificação



Fonte: Extratido de HOSKISSON e HITT *apud* HITT (2002). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives, *Journal of Management*, 16:498.

Quanto maior forem os incentivos e quanto mais flexíveis forem os recursos, segundo Hitt et al (2002), maior será o grau de diversificação esperado. Deve se esperar uma relação mais sólida entre os recursos financeiros e diversificação do que os recursos tangíveis e intangíveis. As empresas podem criar mais valor utilizando as estratégias de diversificação de forma eficaz.

2.4 Cadeias de Valor

De acordo com Porter (1947), a tecnologia da informação está transformando o modo de operação das empresas e conseqüentemente afetando o processo de criação dos produtos. Um conceito importante que destaca o papel da tecnologia de informação na competição são

as “cadeias de valor”. Esse conceito identifica as atividades diferenciadas que a empresa desempenha para executar seu negócio, seguindo pela ótica tecnológica e econômica.

O valor que uma empresa gera podemos mensurar pelo preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Para Porter (1947), o negócio se torna rentável quando o valor que cria é superior ao custo do desempenho das atividades de valor, e para conquistar a vantagem competitiva, a empresa precisa desempenhar essas atividades com um custo inferior.

As atividades de valor, segundo Porter (1947), se enquadram em nove categorias. As atividades primárias são aquelas de criação física, comercialização e a entrega do produto ao comprador, além do suporte e dos serviços de pós-venda. Já as atividades de apoio proporcionam os insumos e a infra-estrutura que possibilitam a execução das atividades primárias, como podemos ver na Figura 2.

Figura 2- Cadeia de Valor



Fonte: Adaptado de Porter (1947).

Segundo Porter (1999), as atividades primárias são:

- Logística de Entrada: é um ponto em que a relação com os fornecedores é muito importante. São todos os processos relacionados com a recepção, controle de estoque e transporte.

- Operações: atividades que transformam insumos no produto final para ser vendido, ou seja, máquinas, embalagens e manutenção de equipamentos.
- Logística de Saída: atividades relacionadas com a entrega do produto ou serviço ao cliente, isso inclui armazenamento e distribuição, o qual podem ser internos e externos à empresa.
- Marketing e Vendas: métodos que a empresa utiliza para convencer os clientes a comprarem seus produtos ou serviços. Aqui, as fontes de criação de valor são os benefícios que oferece e a forma como transmite.
- Serviço: as atividades que aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra, ou seja, apoio ao cliente, por exemplo.

Já as atividades de apoio que ajudam as atividades primárias, Porter (1999) cita ao menos quatro:

- Infraestrutura: são os sistemas que a empresa necessita para manter as operações diárias, como: gestão, administração, financeiro, etc.
- Gestão de Recursos Humanos: essas são as atividades relacionadas aos colaboradores e gestores, ou seja, desde o recrutamento, até o desenvolvimento, retenção e compensação.
- Desenvolvimento Tecnológico: desenvolvimento para apoiar as atividades da cadeia de valor, como automação de processos, design, etc.
- Aquisição e Compras: processos no qual a empresa realiza para adquirir recursos necessários para trabalhar, como a compra de matérias-primas, serviços, máquinas, fornecedores, etc.

É importante destacar que todas as atividades empregam insumos, recursos humanos e tecnologias, e dentro de cada uma das categorias a empresa desempenha várias atividades distintas, dependendo de cada negócio.

A cadeia de valor de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos, e esses elos surgem quando a maneira como uma atividade é executada afeta o custo ou a eficácia de outra atividade, segundo Porter (1947).

De acordo com RockContent (2019), geralmente o maior erro de uma empresa é se preocupar somente com o período anterior à venda, oferecendo um ótimo atendimento quando

o cliente ainda está descobrindo o produto ou serviço. É indicado que essa preocupação deve existir, porém, o serviço de pós-venda deve existir também, oferecendo um suporte ao cliente.

A vantagem competitiva no custo ou na diferenciação é função da cadeia de valores da empresa. Segundo Porter (1947), cada atividade de valor apresenta vetores que determinam as fontes potenciais da vantagem de custo. Logo, a capacidade que a empresa tem de se diferenciar reflete a contribuição de cada atividade de valor para satisfazer a necessidades dos compradores. As necessidades dos compradores depende não somente do impacto do produto da empresa, mas também das outras atividades, como a logística e os serviços de pós-venda.

2.5 Cadeias de Valor em Serviços

De acordo com Heskett et. al. (2008), empresários de firmas de alto nível gastam pouco tempo estabelecendo metas de lucro ou se concentrando na participação do mercado, isso porque eles entendem que a sua preocupação deve se concentrar nos funcionários da linha de frente e clientes. Logo, os grandes empresários dedicam seu tempo em fatores que impulsionam a lucratividade: investimento em pessoas, tecnologia que dá suporte aos funcionários da linha de frente, práticas de recrutamento, treinamentos e remuneração vinculada ao desempenho dos funcionários independente do nível.

Com isso, a nova economia de serviço exige técnicas de medição de forma inovadora, de forma que consiga medir o impacto da satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários sobre o valor dos produtos ou serviços entregues. Logo, a cadeia de valor de serviços, segundo Heskett et. al. (2008), coloca valores “sólidos” em medidas “leves”, e auxilia os grandes empresários a direcionar novos investimentos para desenvolver níveis de serviços e satisfação para o máximo impacto competitivo.

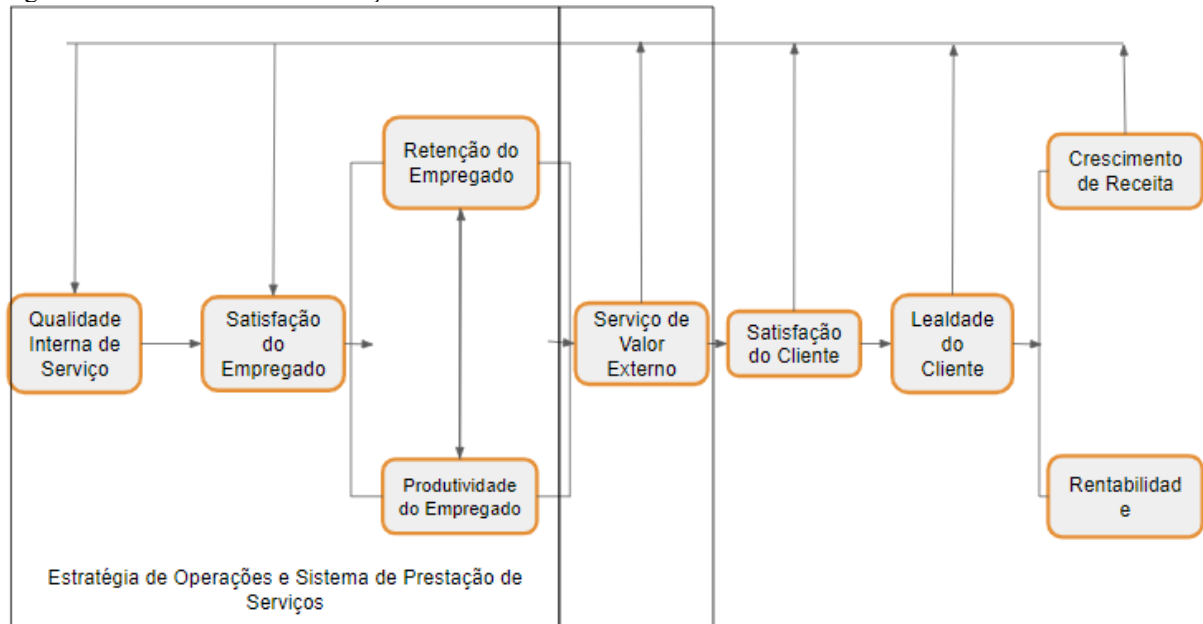
A cadeia de valor em serviços estabelece uma relação entre lucratividade, fidelidade do cliente e satisfação, fidelidade e produtividade do funcionário. Como podemos ver na Figura 2, seu mecanismo funciona da seguinte forma:

- Crescimento da receita e Rentabilidade: ocorre quando o cliente se torna fiel ao serviço prestado pela companhia.
- Fidelidade do Cliente: estimula o crescimento e rentabilidade da firma, pois quanto mais o cliente for fiel, maior o sucesso da empresa. De acordo com Reichheld e Sasser

(1990), um aumento de 5% na fidelidade dos clientes pode produzir um aumento de 25% a 85% no lucro da empresa.

- Satisfação do Cliente: A satisfação do cliente é o que vai estimular a fidelidade do mesmo. Porém, só haverá satisfação quando houver valor nos serviços prestados ao cliente.
- Serviço de valor externo: o valor do serviço prestado influencia diretamente na satisfação do cliente, da mesma forma que só haverá um serviço de boa qualidade a partir do momento que o funcionário estiver satisfeito, leais e produtivos.
- Retenção e Produtividade do Empregado: Quanto maior a satisfação do empregado, maior a sua produtividade e sua retenção na firma, diminuindo a taxa de *turnover*. Isso afeta diretamente no serviço que ele prestará ao cliente.
- Satisfação do Empregado: a qualidade interna do serviço influenciará a satisfação do empregado na companhia. Da mesma forma que quando satisfeito, será produtivo e permanecerá na empresa, resultando em serviços de alta qualidade.
- Qualidade Interna de Serviço: uma qualidade interna de serviço (tecnologias, treinamentos, etc.), é o primeiro pilar para gerar a satisfação do empregado. É possível medir a qualidade interna através dos sentimentos que os funcionários têm em relação aos seus empregos, colegas e empresa.

Figura 3: Cadeia de Valor de Serviço



Fonte: Adaptado de Heskett et al. (2008)

De acordo com Heskett et. al. (2008), a liderança é a base para o sucesso da empresa. Quando um líder entende a cadeia de valor de serviço, automaticamente ele desenvolve uma cultura corporativa focada no serviço aos clientes e funcionários, desenvolvendo a capacidade de ouvir.

3 ESCRITÓRIOS DE ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS

De acordo com Andrade (2020), nos últimos anos a profissão de Agente Autônomo de Investimento (AAI) vem ganhando cada vez mais adeptos e a expansão da profissão no Brasil consequentemente vem gerando frutos. Com base na pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV), entre julho de 2019 e julho de 2020, em média 46% das pessoas que investiam nos bancos tradicionais migraram seus investimentos para alguma corretora. Esse é um fator relevante pois o AAI atua em conjunto com o investidor pessoa física, orientando e esclarecendo as características de cada produto.

3.1 Agente Autônomo de Investimentos

De acordo com Inouye (2020), a profissão de Agente Autônomo de Investimentos (AAI) era praticamente inexistente há menos de duas décadas atrás. Porém, hoje com um cenário econômico instável e uma taxa de juros na mínima histórica, o assessor de investimentos está se tornando uma das profissões mais disputadas entre as instituições financeiras. Basicamente o trabalho do assessor de investimentos é auxiliar seus clientes a montarem uma carteira de investimentos direcionada ao perfil de cada um e seus objetivos.

Esse profissional também é responsável por apresentar o mercado aos investidores, esclarecer as diferenças e característica de cada produto e esclarecer dúvidas práticas sobre o mercado, segundo Inouye (2020).

Nos EUA essa profissão é bastante comum, tanto que existem mais de um milhão de profissionais trabalhando com assessoria de investimentos, ao mesmo tempo que no Brasil nós temos pouco mais de 12 mil profissionais dessa área. Segundo Inouye (2020) há um enorme potencial a ser explorado, principalmente se formos considerar que cerca de 90% dos R\$ 4 trilhões que os brasileiros têm aplicado estão em bancos. O AAI tem um trabalho diferente dos gerentes de bancos, foram eles os responsáveis pela migração desse capital dos brasileiros para as corretoras. O papel de gerente de banco é mais generalista, não possuem o foco em investimentos no mercado financeiro, diferente do assessor de investimentos que tem o seu foco exclusivamente voltado para o interesse do cliente.

De acordo com Portal do Investidor (2020), os agentes autônomos de investimento são pessoas físicas que podem também exercer as suas atividades sob a forma de sociedade ou firma individual, desde que sejam direcionadas somente para esse fim. As atividades desse profissional se resumem a prospecção e captação de clientes, recebimento e registro de ordens e prestação de informações sobre produtos e serviços que são oferecidos pela corretora.

Para exercer sua função o agente autônomo deve ser credenciado pela ANCORD – Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários, Câmbio e Mercadorias e registrado pela própria CVM. Com isso, existem limitações de atuação desses profissionais, proibindo esses profissionais de atuar em nome do cliente, atuar como administrador de carteiras, recomendar produtos, analisar valores mobiliários e atuar como consultores de valores mobiliários. Todas essas vedações estão listadas nos artigos da ICVM 497/2011 que regulamenta as atividades dos AAIs.

3.2 Escritórios de Agentes Autônomos no Brasil

De acordo com dados da CVM (2020), há cerca de 3700 registros de escritórios de Agentes Autônomos no Brasil, sendo que 1163 estão exercendo suas atividades atualmente. Da mesma forma, o número de agentes autônomos vem crescendo cada vez mais no país.

Segundo notícias divulgadas pelo site da Flach (2020), o número de AAIs certificados pela Ancord ultrapassou a marca de 10.400 em junho, representando uma alta de mais de 30% em comparação ao mesmo período do ano passado. Em fevereiro de 2020 já alcançou a marca de 13 mil registros pela CVM. O mercado financeiro teve a presença de escritório de AAI somente a partir do ano de 2001, quando o primeiro escritório foi registrado, de acordo com CVM (2020).

O ano de 2017 já contava com mais de 600 mil investidores no mercado financeiro, e foi nesse ano que surgiu a EQI Investimentos através de uma fusão entre dois escritórios já existentes. Nesse ano foi quando a população estava buscando mais informações a respeito de educação financeira e onde aplicar o seu capital no mercado financeiro, não é a toa que dois anos depois a quantidade de registros de pessoa física praticamente triplicou.

De fato a população estava apenas começando a investir, principalmente se formos considerar que no ano de 2020 já foram registrados mais de 3 milhões de pessoas físicas, segundo dados da CVM.

4. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DA EQI INVESTIMENTOS

4.1 Origem e Histórico da Empresa

Formado em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Juliano Custódio é sócio e CEO da EQI Investimentos. Aos 18 anos Juliano realizou o sonho do pai de passar em um concurso público e trabalhar no banco Banrisul. Seu primeiro objetivo antes mesmo de receber o primeiro salário foi adquirir um carro e um apartamento, porém, seus planos mudaram quando recebeu um telefonema de um tio. O mesmo era a referência mais próxima de uma “pessoa rica” e não demonstrou muito entusiasmo com sua nova carreira, deixando claro das dificuldades que seu sobrinho teria como funcionário público para adquirir uma boa aposentadoria e acumular um patrimônio. Com isso, resolveu ajudá-lo, levando de presente uma calculadora HP e o livro “Pai Rico, Pai Pobre”.

De início, Juliano e seu tio utilizaram a HP para simular quanto seria necessário guardar por mês, a partir de seus 18 anos, para chegar aos 53 com um patrimônio de R\$ 13 milhões, isso daria uma oportunidade de ter uma renda mensal de R\$ 206 mil. Chegaram a conclusão que deveria guardar R\$ 350 reais por mês a partir daquele momento. Porém, depois analisou que com a inflação não alcançaria sua meta, e assim passou a estudar sobre investimentos.

Em 2003 largou seu emprego público e começou a exercer a função de agente autônomo da XP Investimentos. Seu diferencial foi que, para alcançar mais clientes sem ter que sair da cidade onde vive (Balneário Camboriú – SC), criou o blog euqueroinvestir.com. O blog foi como um divisor de águas em sua trajetória, onde começou a escrever sobre diferenças de investimentos e outros assuntos que poucas pessoas entendiam sobre, sendo pioneiro no mercado financeiro a utilizar o marketing digital para atrair clientes.

Segundo Juliano Custódio, seu primeiro vídeo no *youtube* teve 20 visualizações, o segundo teve 50 e o terceiro teve 100. Costumava escrever um texto por dia e publicar dois vídeos por semana, e com a simplicidade que explicava os conceitos complexos e sua disciplina para ampliar seu público, começou a se tornar referência nos investimentos.

Além de criar seu blog sobre investimentos, Juliano também é um dos idealizadores da MoneyWeek, maior evento online e gratuito de investimentos da América Latina. Evento com três edições no qual reuniu diversos especialistas de finanças e negócios de empresas, como: André Esteves (sócio-fundador do BTG), Luiz Barsi Filho (maior investidor pessoa física da bolsa brasileira), Henrique Bredda (gestor do fundo de investimento Alaska Asset Management), Rodrigo Maia (presidente da Câmara dos Deputados em 2020), entre outros.

Em junho de 2017 a EQI Investimentos incorporou os escritórios da Clamber Investimentos, de Florianópolis, e a AKF Investimentos, de Joinville. Após alguns anos, a EQI se tornou o maior escritório de agentes autônomos da XP Investimentos no país em 2020, de acordo com Goulart (2020).

Não satisfeito em tornar o escritório o maior do Brasil, Juliano decidiu tomar um grande passo para transformar sua empresa em uma corretora: trocou a velha parceira pelo banco BTG Pactual. Essa decisão não foi precipitada ou impensada, Juliano não queria somente sair de uma parceria e partir para outra. Segundo ele, houveram inúmeras tentativas de conversar com a XP para dar o próximo passo, porém, não se mostrou muito interessada em nos tornar mais independentes.

Por outro lado, a proposta de parceira veio do BTG Pactual, que se tornou sócio da EQI em julho de 2020 adquirindo 49% da companhia, assim como o Itaú é sócio da XP. Para Juliano é uma grande união: a união do maior banco de investimentos da América Latina com a EQI, no qual o foco é educar e ajudar as pessoas a investir. A transformação da EQI em corretora está nas mãos do Banco Central e deve ter uma definição entre fevereiro e março de 2021, enquanto isso, a EQI Investimentos atua como escritório credenciado ao BTG Pactual.

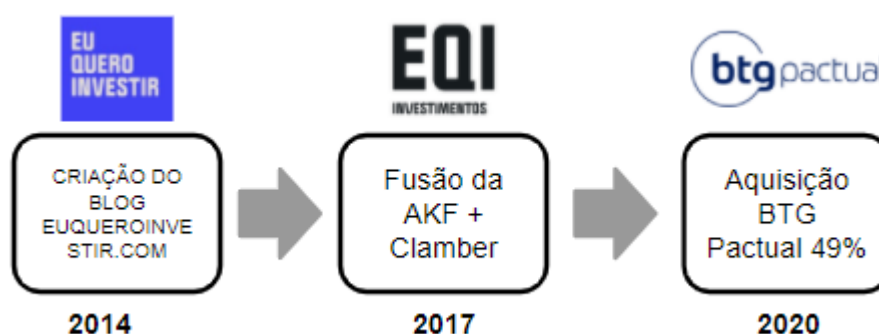
Com mais de 42 mil clientes, 400 colaboradores e localizada em diversos estados brasileiros, a EQI Investimentos tem como foco principal o cliente e suas preferências.

Segundo André Esteves, sócio-fundador do BTG Pactual, a EQI Investimentos deve obter as aprovações necessárias para se tornar uma corretora até abril de 2021. O movimento é natural e segue uma demanda do mercado brasileiro para desconcentrar o sistema financeiro e criar alternativas para o investidor, com custos mais aceitáveis pra o cliente. Além de participar da corretora, o BTG tem como objetivo fornecer toda a infraestrutura “*white label*”, numa espécie de terceirização de estruturas e produtos, como se fosse um *backoffice*, inaugurando um novo tipo de negócio para o banco de André Esteves. O BTG cria vantagem por três formas no negócio, primeiro pela valorização de seu *equity* na corretora a medida que a EQI crescer, a receita do “*backoffice*” e o fortalecimento da sua plataforma de distribuição.

Para Juliano Custódio, empreender tem a ver com não desistir e com ter paciência. Uma das frases que resume uma das lições sobre empreendedorismo é “tudo nos trouxe até aqui: nossos erros, acertos, brigas internas” e para ele, os erros são mais importantes pois só paramos para pensar quando erramos.

A ansiedade mais atrapalhou do que ajudou, pois foi o que fez ele ter mais altos e baixos, onde quis correr mais rápido do que aguentaria e isso o fez tropeçar. Segundo Juliano, empreender é muito gratificante, mas a subida é lenta e caída é rápida.

Figura 4-Linha do Tempo EQI



Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelos sócios

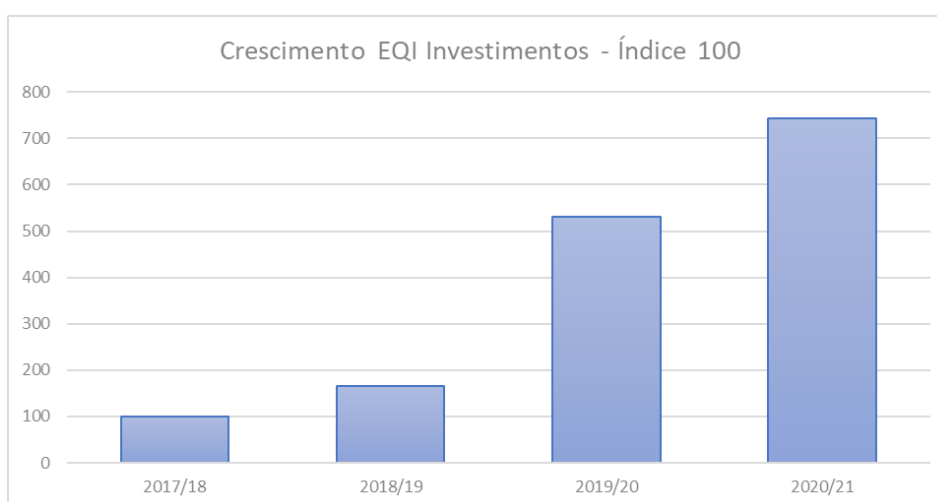
Segundo Forbes (2019), a primeira cliente da EQI Investimentos, a servidora pública Andréa Moitinho buscava entender mais sobre investimentos e só investia através de bancos, sentindo falta de um diálogo mais próximo, buscou um novas oportunidades de atendimento e encontrou a EQI.

A EQI é considerada um *partnership* meritocrático movido por um espírito empreendedor, comportamento ético, transparência e uma vocação inovadora. Logo, seu propósito principal é ajudar as pessoas a investirem em suas escolhas.

Os valores da empresa se resumem em: cliente no foco, conversa franca, todos por um, cabeça de dono e prontos para mudança, assim, líderes e talentos da empresa são orientados a atuar por esses valores.

O modelo de atuação da empresa é por meio do *partnership*, onde os sócios também são executivos do Grupo EQI. Logo, esse modelo incentiva a cultura de trabalho em equipe, atração e desenvolvimento de talentos, empreendedorismo, meritocracia e comprometimento de longo prazo. Por outro lado, também permite manter um intenso comprometimento junto aos clientes e facilita a capacidade de manter uma estrutura organizacional enxuta e eficiente em termos de custos.

Figura 5: Crescimento da Empresa - Índice Base 100



Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelos sócios

De acordo com a figura 5, podemos visualizar que a EQI Investimentos está em constante evolução em seu faturamento anual. Na análise realizada, foi utilizado o

faturamento de 2017/18 como base, e o restante dos anos no período analisado foram as variações de acordo com o ano base. O faturamento anual da empresa vem se expandindo cada vez mais, principalmente a partir do ano de 2019 quando se tornou um dos destaques no Brasil com sua assessoria de investimentos da corretora XP e em 2020 quando o BTG entrou como sócio de 49% da empresa, expandindo cada vez mais a progressão da EQI.

De acordo com a figura 6 é possível analisar a evolução de colaboradores dentro da EQI, considerando que em meados de 2017 havia somente 8 colaboradores e no ano de 2020 foram contabilizados em média 300 colaboradores.

Figura 6: Quantidade de Agentes Autônomos de Investimentos - EQI



Fonte: Elaboração própria com dados fornecidos pelos sócios.

É uma evolução de quase 4 mil por cento no primeiro ano da sua fusão. A perspectiva da empresa para os próximos anos é dobrar o número de colaboradores a cada ano, visto que a abertura da corretora será um ótimo motivo de abertura de novas áreas na empresa além da função de agente autônomo de investimentos, mesmo sendo o foco principal da EQI.

4.2 Descrição dos Serviços

A assessoria de investimentos é o principal produto oferecido pela EQI Investimentos, sendo a porta de entrada da maioria dos clientes. Porém, além de oferecer esse principal serviço, a empresa também possui outros três pilares.

Todos os outros serviços oferecidos pela empresa são iniciados na assessoria de investimentos. Ou seja, para o cliente ter acesso a um serviço de sucessão patrimonial ele precisa ter um assessor de investimentos que o auxilie nessa jornada. A sucessão patrimonial nada mais é que o planejamento de como o seu patrimônio será destinado aos seus beneficiários e dependentes como herança. Esse fator é muito importante, pois muitas vezes os clientes dedicam seu tempo somente ao acúmulo do seu capital, porém, não estão cientes de que precisam planejar a sucessão do seu patrimônio, e o assessor de investimentos também auxilia nesse planejamento.

Segundo Arantes (2018), planejamento sucessório permite que o investidor tenha o direito de optar pela alternativa mais adequada para que o seu desejo de sucessão do seu patrimônio seja atendido. Ou seja, quando feito de forma adequada, o planejamento sucessório garante que tudo seja feito da forma mais correta possível, sem correr riscos ou conflitos para os sucessores, e assim preservando o patrimônio familiar.

Outro pilar de serviços prestados pela EQI Investimentos é a blindagem patrimonial. Esse pilar está destinado à proteção do patrimônio acumulado pelo investidor e pode ser utilizado por alguns ativos, como o seguro de vida. Já as remessas internacionais estão relacionadas as operações de câmbio, onde o cliente opta por realizar a compra de moedas estrangeiras para determinados fins.

4.3 Estratégias de Diferenciação

Como foi mencionado no referencial teórico, geralmente quando uma empresa utiliza estratégias de diferenciação, ela deixa de focar nos custos e se dedica somente na criação de características que vão diferenciar o seu serviço no mercado. Logo, um serviço pode se diferenciar quando ele possui características exclusivas, atendimento responsivo ao cliente, o status recebido, entre outros.

O principal objetivo de uma empresa quando busca se diferenciar no mercado é ter ganhos de competitividade. A diferenciação criada pela EQI Investimentos parte de várias fases que serão analisadas também pela cadeia de valor de serviço.

A qualidade interna de serviço é medida principalmente pelo suporte tecnológico e pessoal que recebem no trabalho, de acordo com Heskett et. al. (2008). Constantemente são feitos treinamentos para os empregados, visando atualizar cada vez mais o serviço prestado e modificá-lo se necessário. Já a satisfação do empregado é medida por avaliações constantes

de desempenho tanto individuais quanto de seus pares. Essa avaliação de desempenho dos colaboradores é realizada através de uma plataforma digital, onde é mensurado o quanto que os colaboradores aplicam os valores da empresa em seu dia a dia.

O mercado de assessoria de investimentos é bem competitivo, visto que existem mais de mil escritórios em atuação no Brasil atualmente. Logo, a EQI vem sempre criando formas de se diferenciar no mercado. Um dos pilares mais fortes do grupo EQI é a educação financeira, e desde quando o CEO Juliano Custódio fundou a empresa, o blog de educação financeira se tornou cada vez mais marcante nos meios digitais.

Outra diferenciação do mercado é a diversidade dos serviços prestados pela empresa enquanto escritório de agente autônomo de investimentos. O principal serviço prestado é a assessoria de investimentos, foi como o escritório iniciou no mercado, e conforme a empresa foi criando robustez no mercado financeiro, foi se diferenciando para outros serviços auxiliares à assessoria de investimentos. Isso porque a EQI Investimentos entende que o cliente não precisa somente de um profissional para auxiliar na construção de seu patrimônio, mas também compreende que ele precisa proteger o mesmo e ter um planejamento de como transferi-lo aos seus herdeiros, conseqüentemente influenciando para a satisfação do cliente com o serviço prestado pela empresa.

Alguns pontos da cadeia de valor também são incluídos como vantagem competitiva da empresa, visto que é uma forma de se diferenciar também.

O grupo EQI Investimentos tem um marketing muito presente em todas as redes sociais disponíveis, sempre focando em estar mais próximo do cliente e do mercado financeiro. No início da pandemia do coronavírus (em Março de 2020), no momento de mais instabilidade econômica, a empresa buscou se aproximar ainda mais do investidor para mostrar que o momento era de incerteza mas também de oportunidades. A principal rede social que a empresa ficou mais presente foi o *youtube*, onde possui um canal. Constantemente foram realizados vídeos de abertura e fechamento do mercado financeiro, explicando sobre possíveis oportunidades de investimentos que poderiam surgir naquele momento, e isso fez com que a EQI Investimentos se destacasse no mercado em meio a crise.

Poucos escritórios utilizam redes sociais para se aproximar dos investidores, e esse é um diferencial que o grupo EQI adotou. Eventos online, como a MoneyWeek é outro diferencial adotado pela empresa. O evento é dedicado não somente àqueles que já investem, mas também para aqueles que buscam aprender sobre o assunto.

A gestão dos recursos humanos da empresa são realizados pelos próprios sócios e funcionários. Demissões e contratações são realizados por sócios e funcionários da empresa, assim como os treinamentos, que na maioria das vezes não são terceirizados. A infraestrutura, como administração, fatores financeiros da empresa e atividades jurídicas é somente realizada por sócios, contando com a ajuda de outros funcionários nas operações essenciais do dia a dia.

Além dos fatores citados acima, um dos pontos de diferenciação é a localização e forma de atendimento. Localizado nas principais capitais do Brasil, a EQI possui seu maior escritório em infraestrutura na capital catarinense com capacidade para 350 pessoas. Porém, seu foco não é somente o atendimento presencial, visto que uma pandemia interfere totalmente esse planejamento. Seu foco é atendimento interno, através de video-chamadas e ligações, o que facilita um atendimento mais personalizado e de acordo com a disponibilidade do cliente.

De acordo com os pontos analisados, vimos que o principal serviço prestado pela empresa é o de assessoria de investimentos. Porém, é perceptível que existem diferenciais que fazem com que o serviço do grupo EQI tenha vantagem competitiva no mercado, pois a empresa realiza diversos outros serviços que promovem o sucesso dos investidores. Logo, a empresa se adapta constantemente representando um dos seus principais valores: cliente no foco.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O crescimento de uma firma é reflexo de construções de estratégias de mercado, onde a empresa irá se destacar e se diferenciar com um serviço adequado ao cliente. O foco principal deste trabalho de conclusão de curso foi apresentar o histórico da EQI Investimentos e suas estratégias de crescimento ao longo dos anos, mostrando como conquistou o seu destaque no mercado financeiro.

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo geral apresentar a evolução da EQI Investimentos até o presente momento, assim como os objetivos específicos foram apresentar o a Teoria da Firma, bem como o histórico da empresa e suas estratégias de diferenciação, objetivos esses que foram alcançados. Foi apresentado o histórico da empresa, bem como seus valores e estratégias de diferenciação. A EQI Investimentos é uma empresa que presta serviços de assessoria de investimentos no mercado financeiro, visto isso, ela se diferencia principalmente por conta dos seus serviços diversificados, onde o foco não é somente investimentos, mas sim o patrimônio do cliente como um todo.

Mesmo sendo uma empresa muito nova (sua principal fusão ocorreu em 2017), a EQI vem se destacando cada vez mais no mercado, conquistando seus bilhões de reais sob custódia. Isso reflete muito a sua trajetória e como foram feitas as decisões de mudança, como por exemplo o investimento recente que recebeu do Banco BTG Pactual, se tornando sócio da empresa. O coração da empresa é a educação financeira, principalmente por conta do seu blog que é atualizado recorrentemente, com diversas ferramentas e materiais gratuitos sobre o mercado financeiro.

Outro ponto importante é a relação dos propósitos da EQI com a Cadeia de Valor em Serviço. Um dos valores da EQI é o foco no cliente, isso muito por conta de valorizar a satisfação do serviço prestado, pois quanto mais o cliente se torna satisfeito, mais ele se torna leal à empresa. A cadeia de valor em serviço é uma estratégia extremamente importante, pois é possível mapear o quanto que a satisfação do funcionário pode implicar na satisfação do cliente, o que muitas vezes pode passar despercebido no dia a dia.

A estratégia de foco é outro mecanismo aplicado na EQI, pois seu foco é em um determinado nicho, ou seja, pessoas que possuem interesse em investir no mercado financeiro, independente do perfil. Esse tipo de estratégia consequentemente auxilia nas estratégias de marketing utilizadas para atrair cada vez mais clientes, pois a partir do momento em que esse

objetivo se torna claro, é muito mais prático de atuar. Ainda assim, dentro do nicho de investidores do mercado financeiro, ainda existem diversos blocos diferentes: investidores mais conservadores, moderados e sofisticados.

O período entre os anos de 2017 e 2020 foi de grande evolução no âmbito financeiro da empresa. Seu faturamento teve um grande crescimento, principalmente devido a sua presença no mercado financeiro (reflexo das suas estratégias de marketing com o blog educacional), conquistando mais clientes com os serviços prestados e aumentando o seu quadro de colaboradores. O sonho de Juliano Custódio sempre foi criar uma empresa forte e sólida no mercado financeiro a qual se tornasse uma corretora de valores e é esse o caminho que a EQI Investimentos está trilhando.

Pensando no futuro, para quem achar interessante, pode-se buscar uma continuação deste trabalho com o objetivo de entender de fato como foi o seu crescimento a partir de quando se tornou uma corretora de valores. Como citado anteriormente, a EQI Investimentos é uma empresa nova no mercado financeiro e isso abre possibilidades para diversas análises de seu crescimento exponencial.

REFERÊNCIAS

PORTAL DO INVESTIDOR. **Agentes Autônomos de Investimento**. Disponível em: <https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Investidor/sistema_distribuicao/Agentes_autonomos.html> Acesso em: 28 fev 2021.

ANDRADE, Jenne. Como o assessor de investimentos se tornou a profissão da vez no mercado financeiro. **ESTADÃO**, 25 out 2020. Disponível em: <[https://investidor.estadao.com.br/mercado/agente-autonomo-de-investimentos#:~:text=Como%20ser%20um%20AAI&text=O%20n%C3%ADvel%20de%20escolaridade%20pedido,C%C3%A2mbio%20e%20Mercadorias%20\(Ancord\).](https://investidor.estadao.com.br/mercado/agente-autonomo-de-investimentos#:~:text=Como%20ser%20um%20AAI&text=O%20n%C3%ADvel%20de%20escolaridade%20pedido,C%C3%A2mbio%20e%20Mercadorias%20(Ancord).>)> Acesso em: 10 mai 2021.

ARANTES, André. **Eu Quero Investir. 06 mar 2018**. Disponível em: <<https://www.euqueroinvestir.com/planejamento-patrimonial-e-sucessorio/>> Acesso em: 13 mar 2021.

AZEVEDO, D. P. **Sistema Financeiro Nacional**. São Paulo: CETEC, 1995.

BESANKO, D.; RANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S.; **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre. Editora Bookman, 2012.

BCB. **Sistema Financeiro Nacional**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>>. Acesso em: 30/10/2019.

BCB. **O que são instituições não bancárias?** Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/instituicoesnaobancarias>. Acesso em: 06/11/2019.

BCB. **O que é banco (instituição financeira)**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/bancoscaixaseconomicas>>. Acesso em: 06/11/2019.

CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. **Avanços importantes para as micro e pequenas empresas**. 2017. Disponível em <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf> Acesso em 10 fev de 2021.

CVM. **INSTRUÇÃO CVM Nº 497, DE 3 DE JUNHO DE 2011, COM AS ALTERAÇÕES INTRODUZIDAS PELAS INSTRUÇÕES CVM Nº 515/11, 593/17 e 610/19**. Disponível em: <<http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst497.html>> Acesso em 28 fev 2021.

FLACH, Natália. Número de agentes autônomos de investimento aumenta em 30% em junho. **EXAME**, 04 agos 2020. Disponível em: <<https://exame.com/minhas-financas/numero-de-agentes-autonomos-de-investimento-aumenta-em-30-em-junho/>> Acesso em 28 dev 2021.

GOULART, Josette. EQI e XP Investimentos partem para uma briga judicial. **VEJA**, 12 agos 2020. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/eqi-e-xp-investimentos-partem-para-a-briga-judicial/>> Acesso em 10 abr 2021.

HESKETT, James L.; JONES, Thomas O.; LOVEMAN, Gary W.; JR., W. Earl Sasser; SCHLESINGER, Leonard A. **Putting the Service-Profit Chain to Work**. Harvard Business Review, 2008. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work#>>. Acesso em: 14 mar 2021.

HITT, M.; HOSKLISSON, R.; IRELAND, R. **Administração Estratégica**. Editora Cengage Learning, 2014.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil. 2001**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>> Acesso em: 28 fev 2021.

INOUYE, Stégani. Por que a assessoria de investimentos é uma das carreiras mais promissoras do mercado financeiro. **INFOMONEY**, 10 out 2020. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/carreira/por-que-a-assessoria-de-investimentos-e-uma-das-carreiras-mais-promissoras-do-mercado-financeiro/>> Acesso em: 28 fev 2021.

MORAES, Ivandro Rosa de. Oportunidade ou necessidade?. **SEBRAE**, 20 nov 2017. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/oportunidade-ou-necessidade/>> Acesso em: 12 mai 2021.

PELAEZ, V.; MELO, M.; HOFMANN, R.; AQUINO, D.; **Fundamentos de Microfundamentos da Capacidade Dinâmica da Firma**. Revista Brasileira de Inovação. Rio de Janeiro, 2007.

PENROSE, Edith. **The Growth of the Firm**. Oxford University Press, 2009.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

PORTAL DO INVESTIDOR. **História do Mercado de Capitais**. Disponível em: <https://www.investidor.gov.br/menu/Menu_Academico/O_Mercado_de_valores_mobiliarios_brasileiro/Historia_Mercado-Capitais.html> Acesso em 28 fev 2021.

REICHHELD, Frederick F.; JR., W. Earl Sasser; **Zero Defections: Quality Comes to Services**. Harvard Business Review, 1990. Disponível em: <<https://hbr.org/1990/09/zero-defections-quality-comes-to-services>> Acesso em: 14 mar 2021.

ROCKCONTENT. **Entenda o conceito de cadeia de valor e saiba como aplicá-lo na sua empresa. 20 fev 2019**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/cadeia-de-valor/>> Acesso em: 12 mai 2021.

SIEDSCHLAG, Ana Carolina. EQI vira corretora até abril de 2021 com BTG Pactual como o parceiro, dizem sócios. **INVESTING**. Disponível em: <<https://br.investing.com/news/stock-market-news/eqi-vira-corretora-ate-abril-de-2021-com-btg-pactual-como-parceiro-dizem-socios-805697>> Acesso em: 28 fev 2021.

SEBRAE. **Quais os problemas mais comuns ao iniciar um negócio?**, 26 set 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 28 fev 2021.

SEBRAE. **Brasil deve atingir marca histórica de empreendedorismo em 2020**. 10 jun 2020. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-de-empreendedorismo-em-2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 10 fev 2021.