



**Leonardo Moutinho de Andrade Botelho**

**Análise do Posicionamento Estratégico na  
Indústria Bancária Brasileira à Luz da  
Tipologia de Porter**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro  
Outubro de 2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**Leonardo Moutinho de Andrade Botelho**

**Análise do Posicionamento Estratégico na  
Indústria Bancária Brasileira à Luz da  
Tipologia de Porter**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre pelo Programa  
de Pós-graduação em Administração da PUC-Rio.  
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo  
assinada.

**Prof. Jorge Ferreira da Silva**

Orientador

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof. José Roberto Gomes da Silva**

Departamento de Administração, PUC-Rio

**Prof<sup>a</sup>. Ângela Maria Cavalcanti da Rocha**

Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPEAD

**Prof. João Pontes Nogueira**

Vice-Decano de Pós-Graduação do CCS, PUC-Rio

Rio de Janeiro, 26 de Outubro de 2007

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

### **Leonardo Moutinho de Andrade Botelho**

Graduou-se em Economia na PUC-Rio (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro) em 1999. Trabalha no setor de Telecomunicações, na área de Crédito e Cobrança.

#### Ficha Catalográfica

Botelho, Leonardo Moutinho de Andrade

Análise do posicionamento estratégico na indústria bancária brasileira à luz da tipologia de Porter / Leonardo Moutinho de Andrade Botelho ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2007.

103 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Ambiente de indústria. 4. Desempenho. 5. Estratégias genéricas. 6. Tipologia. 7. Michael Porter. 8. Indústria financeira. 9. Indústria bancária. I. Jorge Ferreira da Silva. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Para minha mulher, Viviane de Oliveira Tostes,  
por todo o apoio, companheirismo, compreensão e amor  
dados ao longo de todo o período de elaboração desta dissertação.

## Agradecimentos

À minha mulher, Vivi, por ter aceitado fazer parte da minha vida e ser o meu apoio nos momentos mais difíceis e minha fiel companheira em todos os momentos de alegria. Essa conquista não é minha, mas sim nossa.

Ao meu orientador Professor Jorge Ferreira da Silva pelo apoio e incentivo dados ao longo da elaboração desta dissertação e por todo o conhecimento compartilhado durante o curso de mestrado.

A toda minha família, especialmente minha mãe Rita e meu padrasto Ricardo, meu pai Mariano e minha madrasta Samira, minha irmã Patricia e meu cunhado Michel, minhas avós Stella e Therezinha, meu avô Cleveland e todos os tios e primos, que suportaram minhas ausências nos encontros familiares ao longo do curso de mestrado e da elaboração dessa dissertação, sempre apoiando minhas decisões acadêmicas. A minha prima Mariana um agradecimento especial pelo apoio e acolhimento dados nos momentos finais dessa dissertação.

A todos os meus amigos que também se acostumaram com minha ausência em diversos momentos nos últimos anos e mesmo assim me apoiaram.

Aos Professores José Roberto Gomes da Silva e Ângela Maria Cavalcanti da Rocha que gentilmente aceitaram participar da Banca Examinadora.

A todos os professores e funcionários do IAG/PUC-Rio e aos colegas de mestrado, por todos os conhecimentos compartilhados e todos os momentos que vivemos juntos nesses anos.

Ao apoio de todos os meus colegas e chefes na Oi/Telemar e Claro, que viveram intensamente comigo todos os momentos dessa dissertação.

## Resumo

Botelho, Leonardo Moutinho de Andrade, Silva, Jorge Ferreira da. **Análise do Posicionamento Estratégico na Indústria Bancária Brasileira à Luz da Tipologia de Porter**. Rio de Janeiro, 2007, 103 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o posicionamento estratégico das instituições atuando no setor financeiro brasileiro, particularmente no segmento bancário, no ano de 2006 e identificar sua relação com o desempenho. Para isso, foi utilizada a tipologia de estratégias genéricas propostas por Michael Porter (1980, 1985). Foram selecionadas variáveis de custo financeiro e operacional dos 50 maiores bancos brasileiros em atividade em 2006 (responsáveis por 85% dos ativos totais da indústria nesse ano) para a construção do modelo estatístico que envolve análise de clusters e análise multivariada. Foi possível concluir que a estratégia genérica de Enfoque em Custo apresentou o melhor desempenho neste ano. Ao contrário do esperado pela teoria, os bancos *Stuck in the Middle* não apresentaram o pior, mas o segundo pior resultado. A pior estratégia genérica em termos de desempenho foi a de Liderança em Custo Total.

## Palavras-chave

Estratégia; Ambiente da Indústria; Desempenho; Estratégias Genéricas; Tipologia; Michael Porter; Indústria Financeira; Indústria Bancária.

## Abstract

Botelho, Leonardo Moutinho de Andrade; Silva, Jorge Ferreira da. **Analysis of the Strategic Positioning in the Brazilian Banking Industry Based On Porter's Typology**. Rio de Janeiro, 2007, 103 p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

*The main goal of this research was to evaluate the strategic positioning of the institutions operating in the Brazilian financial sector, specially in the banking segment, in the year of 2006 and identify how it relates with the performance. To achieve this objective it was used the typology of generic strategies proposed by Michael Porter (1980, 1985). It was used financial and operating variables for the 50 major Brazilian banks in activity in 2006 (responsible for 85% of the assets in the industry in that year) to construct the statistical model based on cluster analysis and multivariate analysis. It was possible to conclude that the generic strategy of Focusing on Low Cost had the best performance in that year. In contrast what was expected by the theory, the banks Stuck in the Middle didn't have the worst, but the second worse performance. The worst generic strategy in terms of performance was the Low Cost strategy.*

## Keywords

*Strategy; Industry Environment; Performance; Generic Strategies; Typology; Michael Porter; Financial Industry; Banking Industry.*



## Sumário

1. Problema e Objetivo	13
1.1 Introdução e Contextualização do Problema	13
1.2 Objetivo de Pesquisa	16
1.3 Delimitações do Estudo	16
1.4 Relevância do Estudo	17
2. Referencial Teórico	20
2.1 Relação Entre o Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho	20
2.1.1 Introdução	20
2.1.2 O Ambiente Competitivo	22
2.1.2.1 A Estrutura da Indústria: O Paradigma S-C-P	22
2.1.2.2. O Modelo das Cinco Forças de Porter	24
2.1.2.2.1 Ameaça de Novos Entrantes	26
2.1.2.2.2 Rivalidade Entre as Empresas Existentes	28
2.1.2.2.3 Ameaça de Produtos Substitutos	30
2.1.2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores	30
2.1.2.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	31
2.1.3 Estratégia: Origem, Evolução e Aplicação	33
2.1.3.1 Origem e Evolução	33
2.1.3.2 Agrupando Estratégias Genéricas em uma Tipologia	34
2.1.3.3 A Tipologia de Michael Porter	36
2.1.3.3.1 Liderança em Custo Total	38
2.1.3.3.2 Diferenciação	40
2.1.3.3.3 Enfoque (Baseado em Custo ou Diferenciação)	42
2.1.3.3.4 Outros Requisitos das Estratégias Genéricas	43
2.1.3.3.5 Sem Posicionamento ou <i>Stuck in the Middle</i>	44
2.1.3.4 Dimensões de Estratégias Competitivas	45
2.1.3.5 Dimensões de Medidas de Desempenho	47

3. Metodologia	50
3.1 Tipo de Pesquisa	50
3.2 Universo e Amostra	51
3.3 Coleta de Dados	56
3.4 Fonte de Dados	56
3.5 Definição das Variáveis e Tratamento dos Dados	57
3.5.1 Variáveis Estratégicas	58
3.5.2 Variáveis de Desempenho	62
3.6 Tratamento dos Dados	63
3.7 Métodos Estatísticos	65
3.8 Limitações do Método	65
4. Resultados Obtidos	68
4.1 Composição e Histórico do Sistema Financeiro Nacional	68
4.1.1 Composição do Sistema Financeiro Nacional	68
4.1.2 Histórico e Importância do Setor	71
4.2 Análise dos Grupos Estratégicos	77
4.2.1 Análise da Normalidade das Variáveis	77
4.2.2 Análise da Correlação das Variáveis	79
4.2.3 Formação dos Grupos Estratégicos	81
4.2.4 Desempenho dos Grupos Estratégicos	87
4.2.5 Interpretação dos Resultados à Luz da Tipologia de Porter	92
5. Conclusões e Sugestões para Estudos Futuros	95
5.1 Conclusões	95
5.2 Sugestões para Estudos Futuros	98
6. Referências Bibliográficas	100

## Lista de Figuras

Figura 01 – Modelo SWOT	21
Figura 02 – Modelo S-C-P	23
Figura 03 – Aplicações do Modelo S-C-P	23
Figura 04 – Modelo das Cinco Forças de Porter	25
Figura 05 – Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter	37
Figura 06 – Ajustes Organizacionais Requeridos	44
Figura 07 – Composição do Sistema Financeiro Nacional	68
Figura 08 – Evolução do Número de Bancos em Atividade no País	73
Figura 09 – Participação dos Bancos no Patrimônio Líquido do Segmento Bancário (% do Total)	74
Figura 10 – Resultado das Estratégias Genéricas – ROA	91
Figura 11 – Resultado das Estratégias Genéricas – ROE	91
Figura 12 – Resultado das Estratégias Genéricas – MARG_LIQ	92

## Tabelas

Tabela 01 – Os 50 Maiores Bancos e o Consolidado do SFN	53
Tabela 02 – Os 50 Maiores Bancos do SFN – Tipo de Controle	55
Tabela 03 – Variáveis Estratégicas	58
Tabela 04 – Variáveis de Desempenho	62
Tabela 05 – SFN - Quantitativo de Instituições por Segmento	71
Tabela 06 – Receitas Inflacionárias dos Bancos Brasileiros	72
Tabela 07 – Estatística Descritiva	78
Tabela 08 – Testes de Normalidade	78
Tabela 09 – Teste de Correlação – Variáveis Estratégicas	80
Tabela 10 – Teste de Correlação – Variáveis de Desempenho	81
Tabela 11 – Matriz Teórica dos Centróides	82
Tabela 12 – Matriz Inicial dos Centróides	83
Tabela 13 – Histórico de Iterações	83
Tabela 14 – Matriz Final dos Centróides	83
Tabela 15 – Teste de <i>Wilcoxon Signed Rank</i>	84
Tabela 16 – Teste MANOVA – Diferença Entre os <i>Clusters</i>	85
Tabela 17 – Quantidade de Bancos em Cada <i>Cluster</i>	86
Tabela 18 – Classificação dos Bancos nas Estratégias Genéricas	86
Tabela 19 – Classificação dos Bancos por Tipo de Controle	87
Tabela 20 – Estatística Descritiva – Desempenho	88
Tabela 21 – Teste MANOVA – Diferença Entre os Desempenhos	89
Tabela 22 – Teste de Bonferroni	90
Tabela 23 – Classificação das Estratégias Genéricas nas Dimensões de Resultado	92
Tabela 24 – Resultados das Estratégias Genéricas	93
Tabela 25 – <i>Ranking</i> dos Resultados das Estratégias Genéricas	93
Tabela 26 – <i>Ranking</i> Final das Estratégias Genéricas	93

*Nunca caminhe pelo caminho traçado,  
pois ele conduz somente até onde outros já foram.*

Alexander Graham Bell

# 1 Problema e Objetivo

## 1.1 Introdução e Contextualização do Problema

O setor financeiro é muito importante e estratégico para a economia de um país e até para o relacionamento entre diferentes países, dada a interdependência das relações econômicas entre eles. O bom funcionamento de muitos outros setores depende da solidez do setor financeiro. Particularmente o bom funcionamento do setor bancário, responsável por tomar e emprestar recursos para a população, empresas e governos, é crucial para manter em ordem todos os fluxos financeiros observados em nossa sociedade.

Como destaca Fichman (1999), dada a posição-chave de intermediação financeira que os bancos assumem na economia, os danos causados por uma falência bancária são muito maiores do que os causados pela falência de uma empresa de porte semelhante atuando em outro setor. Caso um banco não tenha capacidade para honrar seus compromissos, ele pode comprometer a saúde financeira de outras empresas que possuíam recursos aplicados nele e de seus correntistas, causando problemas em efeito cascata. Além disso, pode dar início a crises de imagem e de confiança que podem afetar a economia e a sociedade como um todo.

O setor vem passando por grandes alterações na última década. Podem ser destacados alguns eventos como: i) a implantação do Plano Real, que conseguiu proporcionar a estabilidade da moeda, mas por outro lado levou ao fim da receita inflacionária dos bancos, que chegou a representar mais de 40% de suas receitas; ii) os programas de recuperação dos bancos, que impediram um colapso do sistema e trouxeram grande mudança para o ambiente de competição; iii) o aumento da concorrência estrangeira, que quase dobrou sua participação em 10 anos; iv) a consolidação do setor, que tinha 246 bancos em

atividade no ano de implantação do plano real e passou a ter 159 bancos em atividade no final de 2006.

Como será visto no segundo capítulo, a teoria indica que, dadas as características competitivas de um determinado setor, as empresas que se posicionarem melhor conseguirão alcançar um desempenho superior. O momento vivido pelo setor bancário brasileiro, de grande competição, torna a análise estratégica do posicionamento de seus participantes ainda mais relevante.

Como referencial para a análise estratégica das instituições atuando no setor bancário brasileiro, foco desta dissertação, foi escolhido o uso do modelo teórico desenvolvido por Michael Porter (especialmente em seus livros *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* de 1980 e *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* de 1985). Conforme descrito no referencial teórico, entre as razões para essa escolha estão a parcimônia do modelo em relação aos outros tradicionalmente usados em análises estratégicas de indústrias, a extensa bibliografia disponível no meio acadêmico sobre o mesmo e a grande quantidade de testes empíricos do modelo realizados em diferentes indústrias e países.

Muitos autores têm feito análises de diferentes indústrias com o auxílio da tipologia de Porter, mas as particularidades do setor financeiro, especialmente com as características do brasileiro – herança de alta inflação, histórico de alta participação estatal, recente aumento na participação estrangeira, entre outros fatores – tornam esse desafio ainda maior. A abordagem feita ao se medir as estratégias a partir de estratégias financeiras e operacionais observadas, ao invés de questionários estruturados respondidos pela alta direção das instituições analisadas, também se configura um importante desafio e contribuição com a discussão acadêmica.

A análise estratégica da indústria bancária, com objetivos semelhantes ao deste estudo, já foi realizada em pesquisas como as de Pessoa (1996) e de Almeida (1998). Algumas diferenças, contudo, devem ser ressaltadas em relação a esta dissertação. A metodologia de coleta de dados utilizada em Pessoa (1996) e em Almeida (1998) foi baseada no

envio de questionários, avaliando assim as estratégias intencionais, enquanto nesta pesquisa são utilizados dados econômico-financeiros e técnico-operacionais publicados em fontes secundárias, avaliando assim as estratégias realizadas. Em Pessoa (1996) e em Almeida (1998) o detalhamento da formação dos grupos estratégicos e dos resultados se dá apenas na classificação dos bancos (por seu tipo de controle e/ou origem de seu capital), e não na posição individual de cada instituição. Já esta pesquisa apresenta a posição de cada um dos 50 bancos presentes na amostra, além de também agrupa-los por sua classificação. Por fim, Almeida (1998) também contempla a análise das estratégias colaborativas, enquanto o foco deste trabalho encontra-se apenas na análise das estratégias competitivas.

Outros autores, como por exemplo Damo (2006), Pietracci (2007) e Oliveira (2004), têm feito o uso de informações financeiras e operacionais das empresas para a definição de estratégias competitivas realizadas para conseqüente associação com as estratégias genéricas previstas pela tipologia de Porter. Enquanto Oliveira (2004) e Pietracci (2007) analisam o posicionamento estratégico das distribuidoras de energia elétrica brasileiras em diferentes momentos do tempo e sob diferentes enfoques, Damo (2006) analisa as empresas de quatro dos principais setores da economia – energia elétrica, siderurgia e metalurgia, têxtil e telecomunicações – sob a ótica das estratégias financeiras observadas a partir de informações de suas demonstrações financeiras. Damo (2006) excluiu o setor financeiro e de seguros, apesar de sua relevância entre os setores econômicos que compunham seu universo, por considerar as estratégias financeiras adotadas neste setor completamente distintas das dos demais setores, dificultando assim a comparação entre eles. Com base nessa afirmação, espera-se que a análise do setor financeiro com base em estratégias competitivas construídas a partir de informações financeiras e operacionais das instituições deste setor possa trazer uma importante contribuição a teoria.



## 1.2 Objetivo de Pesquisa

Neste contexto, o objetivo principal desta pesquisa é identificar, a partir de variáveis pré-definidas, e com o auxílio da tipologia proposta por Michael Porter, a existência de grupos estratégicos compostos por bancos que adotam estratégias competitivas semelhantes, e avaliar qual sua relação com o desempenho observado.

Alguns objetivos intermediários, presentes em algumas das diversas etapas dessa pesquisa, e que devem ajudar a alcançar o objetivo principal são:

1. Identificar a composição do setor financeiro brasileiro e analisar seu histórico recente com foco nos movimentos que alteraram suas características de competição.
2. Identificar as estratégias competitivas relevantes para suportar a análise estratégica do setor e escolher as variáveis ou dimensões adequadas para sua medição.
3. Identificar e selecionar as variáveis ou dimensões apropriadas para a medição do desempenho das instituições.
4. Identificar, utilizando a Tipologia de Porter, os grupos estratégicos atuando na indústria bancária brasileira, a partir das estratégias competitivas adotadas pelos bancos.
5. Estabelecer uma relação entre os grupos estratégicos e seus desempenhos no setor.
6. Comparar os resultados encontrados com os esperados pela teoria.

## 1.3 Delimitações do Estudo

O estudo estará limitado aos 50 maiores bancos ou conglomerados classificados segundo o critério de “Ativo Total menos Intermediação”, em ranking divulgado pelo Banco Central do Brasil, referente ao ano de 2006. Serão considerados somente os bancos múltiplos, bancos comerciais ou caixa econômica federal, ou seja, instituições financeiras captadoras de

depósitos à vista, supervisionadas pelo Banco Central do Brasil. Espera-se com essa delimitação manter o foco em instituições com características semelhantes e que operam dentro de um mesmo ambiente de competição. Por isso, outras instituições participantes do Sistema Financeiro Nacional, conforme detalhado no referencial teórico, não serão observadas individualmente neste trabalho. As instituições analisadas devem ter informações de seus demonstrativos financeiros e determinadas informações operacionais, que possibilitem a análise estratégica, disponíveis para consulta em fontes públicas como o *website* do Banco Central do Brasil.

Todas as instituições enquadradas nos critério acima serão consideradas, independente de seu tipo de controle (público federal, público estadual, privado nacional, privado com controle estrangeiro ou privado com participação estrangeira) ou escopo de atuação. Geograficamente, serão consideradas todas as instituições com as características já mencionadas atuando no Brasil. No horizonte temporal, foi escolhido o ano de 2006 para a avaliação tanto das estratégias competitivas adotadas pelos bancos, quanto para a mensuração de seu desempenho.

Será utilizada a Tipologia de Michael Porter para a identificação do posicionamento, ou associação a determinados grupos estratégicos, das instituições atuantes no setor, em função das estratégias competitivas por elas adotadas. Em função da metodologia utilizada para a obtenção dos dados – coleta a partir das demonstrações financeiras publicadas e outras variáveis operacionais divulgadas – serão analisadas as estratégias competitivas realizadas, ou seja, aquelas observadas na prática, e não as intencionais, ou seja, aquelas planejadas pela alta direção dos bancos presentes na amostra.

#### **1.4 Relevância do Estudo**

O sistema financeiro de um país é fundamental para manter a solidez e a estabilidade de sua economia e o bem-estar de seus

cidadãos. Devido à grande complexidade do mundo globalizado, particularmente no setor financeiro, torna-se fundamental para o sucesso e longevidade das instituições que nele atuam que conheçam todas as características que ajudam a definir seu sucesso ou seu fracasso e, a partir disso, saibam se posicionar no ambiente competitivo garantindo um desempenho sustentável de longo prazo.

Para as instituições do setor, portanto, é importante conhecer melhor sua posição e a de seus concorrentes no mercado onde atuam, e avaliar se suas estratégias adotadas efetivamente se traduziram em melhor desempenho ou não, e, a partir disso, corrigir os rumos e, se necessário, traçar estratégias futuras para possibilitar o alcance de seus objetivos de longo prazo. Espera-se que o desempenho superior que pode ser alcançado a partir de estratégias bem sucedidas possa ajudar a garantir a solidez necessária às instituições, evitando situações de instabilidade no sistema financeiro.

Também deve ser ressaltada a relevância para o Governo, e particularmente ao Banco Central do Brasil – Bacen, ou BC –, órgão regulador do setor, tornando-se uma alternativa adicional na avaliação dos resultados e da viabilidade econômico-financeira das instituições e ajudando no acompanhamento do ambiente de competição, tentando evitar assim crises que abalem a confiança no setor.

É relevante para os consumidores dos serviços bancários e para a população em geral, principalmente dada a importância do setor como canal de financiamento e aplicação dos recursos produzidos e que circulam pelo país, considerando que a solidez financeira e a viabilidade de longo prazo das instituições que participam do setor é fator primordial para sua escolha como canal de captação ou aplicação de recursos.

Por fim, é relevante para o meio acadêmico por se tratar de mais um teste de uma tipologia e da revisão de outros conceitos e modelos relativos à estratégia, ramo da administração que, por sua atualidade e relevância, ainda poderá se desenvolver muito com pesquisas sobre suas implicações teóricas e práticas. O presente trabalho representa ainda uma contribuição adicional à linha de pesquisa do Prof. Jorge Ferreira da Silva em relação à avaliação do impacto do posicionamento estratégico das

empresas pertencentes a determinadas indústrias em seu desempenho. Conforme ressaltado por Carneiro et al. (1997), o teste empírico da Tipologia de Porter em um país diferente daquele onde ela vem sendo mais amplamente testada, os Estados Unidos, pode contribuir com seu desenvolvimento. Espera-se então contribuir com a discussão sobre o poder explanatório da tipologia desenvolvida por Michael Porter, particularmente em relação a sua adequabilidade como forma de avaliação das estratégias no setor bancário brasileiro.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Relação Entre o Ambiente Competitivo, Estratégia e Desempenho**

#### **2.1.1 Introdução**

Um dos grandes problemas no mundo dos negócios, do ponto de vista dos investidores, é como identificar os setores, e mais especificamente as empresas, com desempenho superior, de forma a maximizar o retorno de seus investimentos. Este raciocínio, válido para acionistas ou credores de empresas pode ser extrapolado para todos os outros *stakeholders* das mesmas, como clientes, funcionários, fornecedores, órgãos reguladores, entre outros, que têm pleno interesse que a empresa mantenha suas atividades de forma saudável especialmente no longo prazo. Como decorrência, cabe aos administradores identificar as formas pelas quais suas empresas podem obter este desempenho superior e sustentável de longo prazo, maximizando seu valor.

A teoria indica que uma série de fatores, sob ou fora do controle das empresas, influenciam seu desempenho. Dentro da pesquisa estratégica o ambiente competitivo (ou estrutura da indústria), a estratégia adotada pela empresa e seus fatores organizacionais (ou características) são algumas das principais fontes de influência. As formas como estes fatores influenciam o desempenho diferenciam algumas das escolas de pensamento estratégico, porém todas convergem para a necessidade das empresas manterem estratégias que lhes garantam desempenho diferenciado de longo prazo, ou, em outras palavras, vantagens competitivas sustentáveis.

Algumas são as motivações para uma empresa ingressar em um processo de planejamento estratégico, com o objetivo de obter uma

rentabilidade sustentável pelo maior período possível. Essas motivações podem ser expostas na forma de perguntas, conforme se segue:

- Por que uma indústria tem desempenho melhor do que outra?
- Dada uma indústria, por que alguns grupos de empresas têm desempenhos superiores aos de outros?
- Dadas uma indústria e um grupo de empresas, por que uma empresa tem desempenho superior ao de outra?

As respostas que a teoria estratégica geralmente apresenta a essas perguntas são, respectivamente, a estrutura da indústria (fator em geral fora do controle dos administradores), a estratégia da empresa (que faz com que elas se posicionem de formas distintas) e os fatores organizacionais.

Segundo Barney (2001) as teorias estratégicas de maior sucesso analisam quatro aspectos, dois internos à empresa, suas forças e suas fraquezas, e dois relacionados ao seu ambiente de competição, as oportunidades e as ameaças encontradas. Por suas siglas em inglês, esta análise é conhecida como SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*, respectivamente Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A Figura 01 mostra como se dá a dinâmica das escolhas estratégicas neste modelo.

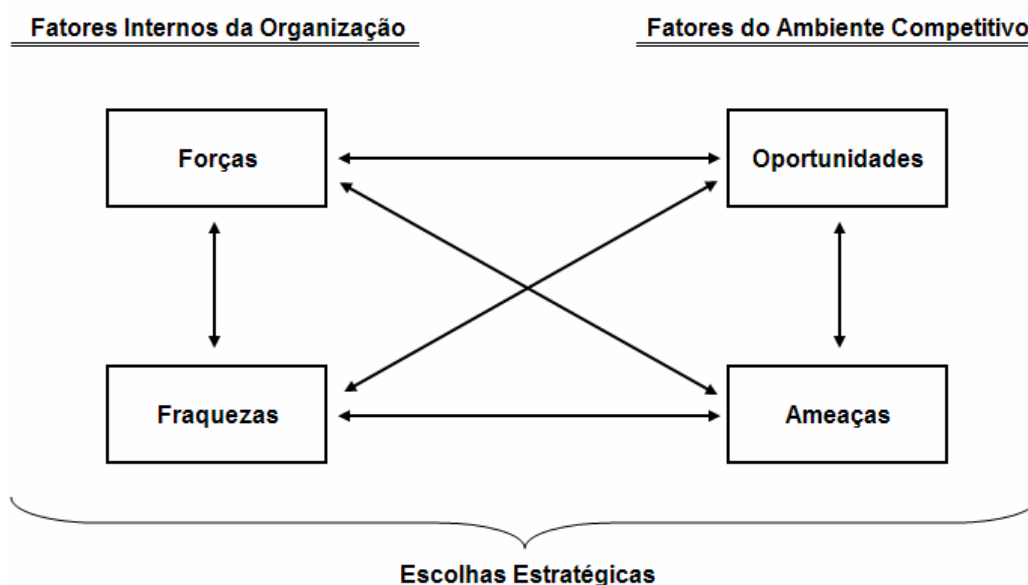


Figura 01: Modelo SWOT (Adaptado de Barney, 2001)

Barney (2001) define as forças como sendo os recursos e capacidades que uma empresa possui e que podem ser usados para atingir a geração de valor econômico e, eventualmente, vantagens competitivas. As fraquezas de uma firma são os recursos e capacidades que dificilmente geram valor econômico e podem até gerar desvantagens competitivas. Já o ambiente competitivo oferece oportunidades, ou seja, chances de melhorar a posição competitiva e o desempenho de uma firma, e também ameaças, que podem vir de indivíduos, grupos ou organizações e levam a uma pior performance da empresa.

O modelo SWOT por si só não oferece as respostas necessárias para a identificação de quais estratégias devem ser implementadas para a obtenção de vantagens competitivas. Contudo, ele ajuda a organizar as perguntas pertinentes de uma forma tal que elas podem então ser respondidas com o auxílio de outros modelos. Dentro da análise SWOT, diversas estratégias podem ser geradas pela relação entre os quatro fatores. Em termos práticos, os pontos fortes explorando oportunidades geram estratégias, os pontos fortes combatendo as ameaças geram estratégias, os pontos fortes combatendo os pontos fracos geram estratégias, e assim por diante.

### **2.1.2**

#### **O Ambiente Competitivo**

##### **2.1.2.1**

#### **A Estrutura da Indústria: O Paradigma S-C-P**

Barney (2001) menciona que um modelo teórico desenvolvido na década de 30, que tinha o objetivo de alcançar um melhor entendimento do relacionamento entre o ambiente competitivo de uma empresa, seu comportamento e sua performance pode auxiliar na análise das oportunidades e ameaças do ambiente. Assim, o modelo S-C-P (assim chamado pelo nome, em inglês, de seus termos, *Structure, Conduct e Performance*, respectivamente, Estrutura, Conduta e Performance), representado na Figura 02, busca identificar a relação entre a estrutura da

indústria, a conduta, ou ações, de uma empresa, e a performance, tanto de cada firma, quanto da economia como um todo.

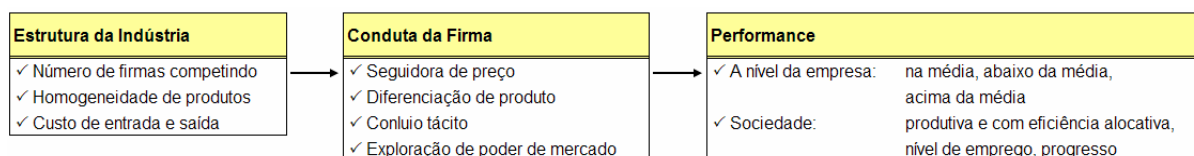


Figura 02: Modelo S-C-P (Barney, 2001)

O paradigma ou modelo S-C-P tem suas raízes na teoria econômica tendo sido desenvolvido com o objetivo de permitir, ao se observar a estrutura de um determinado mercado e a conduta das empresas nele presentes, uma reflexão sobre o bem-estar social associado a tal mercado, possibilitando assim ações de cunho regulatório. Contudo, freqüentemente, ao invés de se buscar formas de maximizar o bem-estar social, chegando a estruturas de mercado do tipo concorrência perfeita, os administradores e estudiosos preferem identificar possíveis condutas que explorem as imperfeições do mercado, de forma a garantir um desempenho superior para as empresas. Conforme pode ser notado na Figura 03, em caso de concorrência perfeita, a conduta das empresas não permite ganhos acima no normal, ou da média do mercado, já nos casos de imperfeição na concorrência, uma conduta específica pode trazer desempenhos superiores às empresas. Nesta dinâmica é que entra a discussão sobre os ganhos com a aplicação de estratégias eficazes.

Tipo de Indústria	Atributos da Indústria	Opções de Conduta da Firma	Performance Esperada da Firma	Implicações de Bem-Estar Social
Competição Perfeita	Grande número de firmas competindo Produtos homogêneos Baixo custo de entrada e saída	Tomadora de preços	Normal	Bem-Estar Maximizado
Competição Monopolística	Grande número de firmas competindo Produtos heterogêneos Baixo custo de entrada e saída	Liderança em Custo Diferenciação de Produto	Acima do Normal	Menos do que em caso de competição perfeita
Oligopólio	Baixo número de firmas competindo Produtos homogêneos ou heterogêneos Alto custo de entrada e saída	Conluio	Acima do Normal	Menos do que em caso de competição monopolística
Monopólio	Uma firma Alto custo de entrada	Uso de poder de mercado na formação de preços	Acima do Normal	Menos do que em caso de Oligopólio

Figura 03: Aplicações do Modelo S-C-P (Adaptado de Barney, 2001)



### 2.1.2.2 O Modelo das Cinco Forças de Porter

Dentro do contexto da análise estrutural da indústria, que pode ser definida como o coletivo de empresas que vendem os mesmos produtos ou serviços nos mesmos mercados, e tentando responder à primeira pergunta feita no item 2.1.1 (por que uma indústria tem desempenho superior ao de outra), se faz necessária a aplicação de algum modelo que busque identificar os fatores que influenciam a existência de desempenhos diferentes para indústrias diferentes. Neste sentido, como observa Barney (2001), o Modelo das Cinco Forças de Michael Porter, desenvolvido em 1980, pode ser utilizado para identificar e agir sobre as ameaças que uma empresa pode sofrer em termos de aumento de competição na indústria onde está inserida, que podem levar a um nivelamento nos desempenhos. Neste caso, a analogia é clara com o conceito de ameaça do ambiente, dentro da análise SWOT.

As Cinco Forças descritas por Porter (1980) que ameaçam a empresa encontram-se na Figura 04. Diversos trabalhos empíricos confirmam a teoria mostrando que se as forças dentro de uma indústria forem perversas, sua rentabilidade deve ser baixa e vice-versa. Como observa Porter (1980), o conjunto dessas cinco forças deve determinar o potencial de retorno de longo prazo sobre o capital investido. O autor também ressalta que o objetivo estratégico de uma empresa em uma determinada indústria deve ser se posicionar de forma a se defender melhor contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Neste sentido, dado o fato de que as cinco forças determinam a intensidade da concorrência e a rentabilidade de longo prazo numa indústria, é importante observar qual(is) a(s) mais acentuada(s) e usa-la(s) como fator(es) chave na formulação das estratégias.

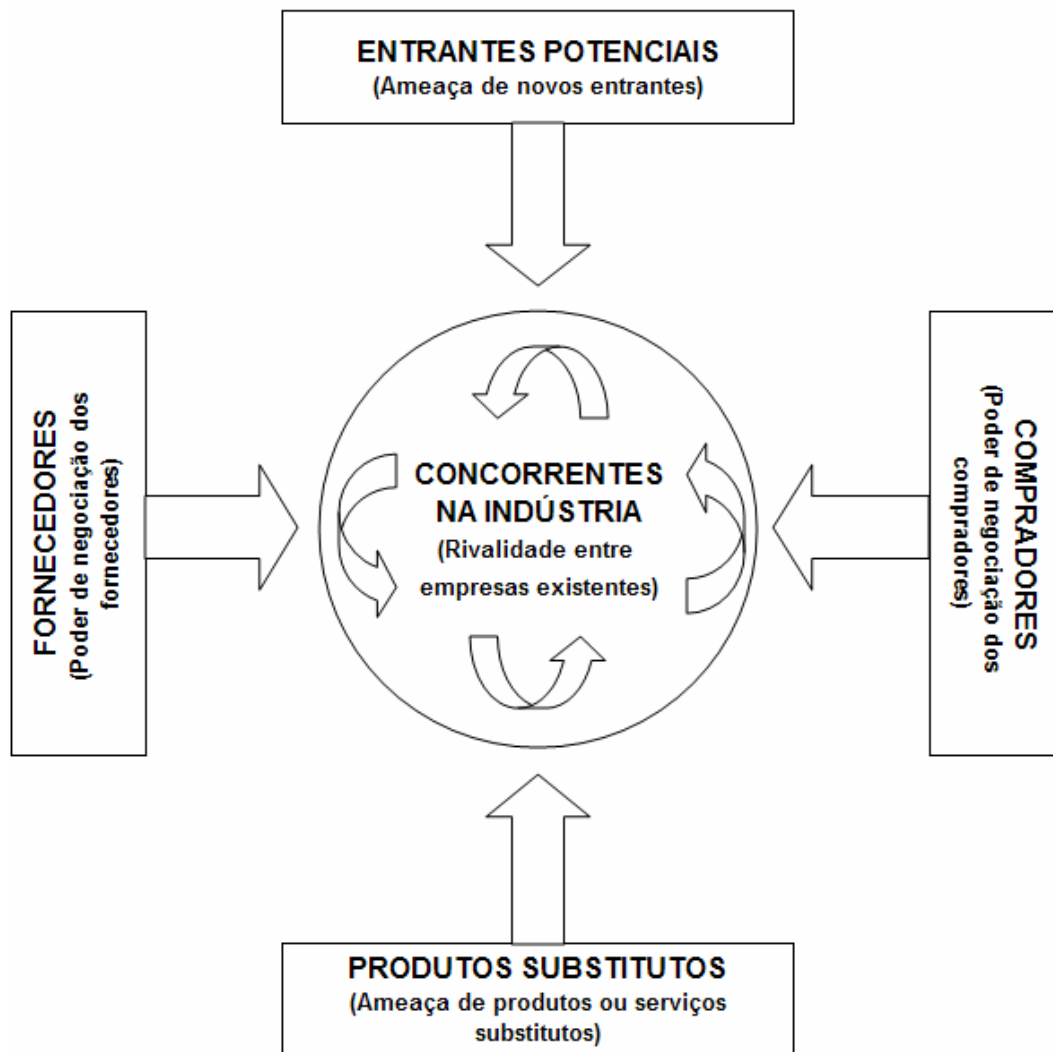


Figura 04: Modelo das Cinco Forças de Porter (Adaptado de Porter, 1980)

É válido ressaltar que fatores externos ao modelo, e não explícitos nele, como aspectos macroeconômicos, microeconômicos, regulatórios, sociais e políticos afetam as forças. Um exemplo dessa relação seria a desregulamentação de um setor que pode levar a uma redução nas barreiras de entrada e aumento na rivalidade. Também, como observa Porter (1980), é importante distinguir a estrutura da indústria e suas cinco forças dos muitos fatores de curto prazo que podem afetar de modo transitório a intensidade da competição e a rentabilidade na indústria.

O Governo particularmente tem sido considerado na literatura como um ator importante na estrutura da indústria, mesmo não sendo uma das forças do modelo de Porter. Seu impacto na estrutura da indústria pode se dar de forma significativa, direta ou indiretamente, sobre muitas ou todas

as forças que a compõem. Nesse contexto, Porter (1980) prefere considerar que o Governo afeta a concorrência através das cinco forças competitivas, e não o considerando uma sexta força. Apesar disso, torna-se fundamental para a análise estratégica a avaliação dos impactos das políticas governamentais na indústria. A seguir segue um breve resumo de cada uma das cinco forças descritas por Porter.

#### **2.1.2.2.1 Ameaça de Novos Entrantes**

Porter (1980) diz que novos entrantes podem trazer para a indústria nova capacidade e recursos, e tem o objetivo de ganhar parcelas de mercado. Basicamente o grau dessa ameaça dependerá das barreiras de entrada existentes e das reações encontradas pelos novos concorrentes. Quanto maiores as barreiras de entrada e as retaliações das empresas presentes na indústria, menor a ameaça de entrada.

Ainda segundo Porter (1980), alguns dos tipos mais comuns de barreiras de entrada, são:

- Economias de escala – declínios nos custos unitários de produção na medida em que se aumenta o volume produzido;
- Diferenciação do produto – ocorre quando os consumidores identificam as marcas já presentes na indústria ou possuem lealdade para com as empresas, forçando assim que as novas entrantes façam grandes investimentos para superar esses vínculos;
- Necessidade de capital – Especialmente para atividades arriscadas ou irrecuperáveis, como publicidade e pesquisa e desenvolvimento, a necessidade de grande investimento de recursos é uma barreira de entrada. A necessidade de capital permeia todos os outros fatores que compõem as barreiras de entrada, como observa Barney (2001);
- Custos de mudança – representa o quanto custa para o mercado ou para o cliente deixar de comprar um produto de um

fornecedor para comprar o de outro, podendo ser tangível ou intangível;

- Acesso aos Canais de Distribuição – dificuldade para o novo entrante colocar o produto disponível para o cliente final;
- Desvantagens de custo independentes de escala – podem ocorrer independente do tamanho da entrante ou das economias de escala obtidas. Podem favorecer as empresas já presentes na indústria através de formas como: tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência (custos das empresas já atuantes no setor reduzidos graças ao aprendizado adquirido com o tempo);
- Política governamental – o Governo, através de instrumentos como licenças de funcionamento, licenças ambientais e limites ao acesso a matérias-primas, pode dificultar ou até impedir a entrada em determinadas indústrias.

Além das barreiras de entrada, as expectativas de retaliação por parte dos concorrentes já situados na indústria também podem afetar a tomada de decisão de entrada por novas empresas. Porter (1980) destaca alguns fatores que podem aumentar a possibilidade de retaliações à entrada:

- Histórico na indústria de fortes retaliações aos entrantes;
- Concorrentes existentes com disponibilidade de grandes volumes de recursos financeiros, capacidade de produção disponível, grande equilíbrio com os canais de distribuição ou clientes;
- Existência de alto grau de comprometimento das empresas estabelecidas com a indústria, por exemplo através de grandes volumes de ativos não-líquidos nela aplicados;

- Indústria em estágio de crescimento lento, que pode não conseguir absorver aumento da oferta sem deteriorar o desempenho financeiro das empresas estabelecidas.

#### **2.1.2.2.2**

#### **Rivalidade Entre as Empresas Existentes**

Segundo Porter (1980), a rivalidade caracteriza-se pela disputa por posição, através do uso de táticas como concorrência de preços, publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou garantias aos clientes. Se os movimentos de rivalidade e reação entre os concorrentes forem muito severos existe o risco de que todas as empresas sofram com as conseqüências passando a uma posição pior do que a inicial. No caso de uma guerra de preços, tática normalmente altamente instável, toda a rentabilidade da indústria pode ser comprometida. Alguns fatores estruturais podem influenciar a rivalidade, tais como:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados – quanto maior o número de empresas numa indústria, maior a probabilidade de dissidência. Por outro lado, se a indústria é concentrada, o(s) líder(es) pode(m) funcionar como coordenador(es) da rivalidade usando artifícios como a liderança de preço;
- Crescimento lento da indústria – leva a concorrência a ser um jogo de parcela de mercado, muito mais instável do que em caso de indústria em crescimento acelerado;
- Custos fixos ou de armazenamento altos – quando ocorre em conjunto com excesso de capacidade pode conduzir a uma rápida redução de preços;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança – ao contrário de quando existe a diferenciação do produto, que tende a reduzir a competição, quando a escolha do comprador é baseada em grande parte no preço a concorrência tende a ser perversa;

- Capacidade aumentada em grandes incrementos – em caso de excessos no aumento da capacidade, pode levar ao rompimento do equilíbrio entre oferta e demanda;
- Concorrentes divergentes – quando ocorrem divergências entre os concorrentes, pode haver choques entre eles ao longo do tempo, uma vez que existe dificuldade de entendimento dos movimentos e estratégias de cada um, tornando mais difícil chegar a um acordo de conduta que leve a uma maior estabilidade dentro da indústria;
- Grandes interesses estratégicos – interesses estratégicos em obter sucesso numa indústria podem tornar a competição ainda mais instável, podendo levar a uma piora na situação das empresas;
- Barreiras de saída elevadas – podem ser oriundas de fatores econômicos, estratégicos e emocionais e fazem com que uma empresa mantenha-se competindo mesmo obtendo retornos abaixo do desejado. Ao não reduzir o excesso de capacidade, pode levar a um comprometimento da rentabilidade da indústria. Algumas de suas fontes são:
  - Ativos especializados – ativos com baixos valores de liquidação ou altos custos de transferência ou conversão;
  - Custos fixos de saída – tais como acordos trabalhistas, custos de restabelecimento, entre outros;
  - Inter-relações estratégicas – compartilhamento com outras unidades da companhia em termos de imagem, marketing, instalações, acesso a mercados entre outros;
  - Barreiras emocionais – administradores relutam na saída por orgulho, por suas próprias carreiras, pela lealdade aos empregados, pela identificação com a atividade entre outros;
  - Restrições de ordem governamental e social.

### **2.1.2.2.3 Ameaça de Produtos Substitutos**

Porter (1980) propõe que uma das ameaças competitivas que uma empresa deve enfrentar vem da concorrência com produtos substitutos ao seu. Sendo uma alternativa de compra para os consumidores, os substitutos tendem a limitar os ganhos potenciais na indústria, e quanto menor o preço ou maior o desempenho do produto substituto, maior é o impacto desta força na indústria. Como combate a essa ameaça, a indústria pode apostar em um posicionamento coletivo das empresas em diversas áreas como qualidade dos produtos e estratégias de marketing entre outros.

### **2.1.2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores**

Porter (1980) observa que os compradores podem afetar a rentabilidade da indústria atuando diretamente sobre as firmas, por exemplo forçando reduções nos preços ou pressionando por maior qualidade e mais serviços, ou indiretamente, por exemplo incitando a disputa entre concorrentes.

A ameaça gerada pelo poder de negociação dos compradores pode aumentar ou diminuir ao longo do tempo e dependendo das escolhas estratégicas das empresas envolvidas. Entre as decisões estratégicas que uma empresa vendedora pode tomar está a seleção de compradores, ou seja, escolher aquelas empresas compradoras com o menor poder de influência sobre ela. A empresa vendedora também pode reduzir essa ameaça buscando segmentos que exerçam menos poder dentro de sua indústria. Entre os fatores que podem aumentar o poder de barganha dos compradores podem ser destacados:

- Concentração das vendas da indústria em poucos compradores – aumenta o poder de barganha dos compradores, principalmente em indústrias com custos fixos elevados;

- Os produtos da indústria representam parcela significativa dos custos do comprador – neste caso o comprador será altamente seletivo na busca por um preço favorável;
- Produtos da indústria são padronizados ou não diferenciados para o comprador – neste caso o comprador joga um fornecedor contra o outro em busca de preços menores ou condições melhores;
- Os compradores têm poucos custos de mudança – é mais fácil a troca de um fornecedor por outro. Já se o fornecedor tiver altos custos de mudança, o poder de barganha do comprador será ainda maior;
- Comprador com lucros baixo – quanto menores forem os lucros da empresa maior será a pressão pela redução de custos das compras;
- Compradores com possibilidades de integração para trás – compradores parcialmente integrados ou com possibilidades reais de integração para trás podem negociar concessões, além de poderem ter conhecimento da estrutura de custo das empresas vendedoras. De forma contrária, se os vendedores ameaçarem com uma integração para frente podem reduzir o poder de barganha dos compradores;
- Produto da indústria não afeta consideravelmente a qualidade do produto do comprador – quanto mais o produto da indústria impactar a qualidade do produto do comprador, menos este será sensível ao seu preço;
- Comprador com total informação – se for bem informado sobre todas as características da indústria, o comprador poderá exigir preços menores entre outros fatores;

#### **2.1.2.2.5**

#### **Poder de Negociação dos Fornecedores**

Os fornecedores representam a quinta força que atua sobre a estrutura da indústria influenciando assim sua rentabilidade. Porter (1980)



destaca que eles podem representar uma ameaça para os participantes de uma indústria pela possibilidade de aumento de preços ou redução da qualidade dos produtos vendidos. Quanto mais incapazes forem as firmas dessa indústria em repassar aumentos de custos para seus preços, maiores serão os impactos das estratégias dos fornecedores na rentabilidade da indústria. Os seguintes fatores podem tornar um grupo fornecedor poderoso:

- Concentração dos fornecedores – se os compradores são mais fragmentados do que os fornecedores, estes terão maior poder de barganha em relação a preços e condições;
- Fornecedores sem produtos substitutos – mesmo se os fornecedores forem grandes em relação aos compradores, a presença de substitutos eficazes reduz sua influência;
- A indústria não é significativamente relevante para o fornecedor – quanto mais relevante for a indústria para o fornecedor, mais este tende a protegê-la através de seus investimentos e da prática de preços razoáveis;
- O produto fornecido é importante para o negócio do comprador – por fornecer um insumo importante, o vendedor tem um grande poder de barganha, especialmente quando o comprador não pode armazenar o produto em seus estoques;
- O produto fornecido é diferenciado ou tem custo de mudança associado – neste caso um comprador não consegue facilmente promover a concorrência entre fornecedores;
- Os fornecedores representam uma ameaça concreta de integração para frente na indústria.

É importante ressaltar que não se deve pensar nos fornecedores somente enquanto empresas, uma vez que a mão-de-obra representa um fornecedor de grande poder em muitas indústrias. Este poder dependerá de alguns fatores como o grau de organização e a capacidade de expansão da mão-de-obra. As empresas podem reduzir a ameaça representada por seus fornecedores através de determinadas escolhas

estratégicas, como por exemplo, aumentado sua integração para trás ou tentando reduzir seus custos de mudança.

### **2.1.3 Estratégia: Origem, Evolução e Aplicação**

#### **2.1.3.1 Origem e Evolução**

Na sessão 2.1.2 foram apresentadas algumas possíveis respostas à primeira pergunta feita no item 2.1.1, indicando que através da análise estrutural da indústria (utilizando, por exemplo, o modelo das Cinco Forças de Porter) é possível avaliar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente competitivo, permitindo compreender por que uma indústria pode vir a ter desempenho superior ao de outra. Agora se faz necessário responder ao segundo questionamento feito no item 2.1.1, de que, dada uma indústria, por que alguns grupos de empresas têm desempenhos superiores aos de outros grupos de empresas. Ao longo deste trabalho, a estratégia adotada pela empresa será considerada como a principal resposta a esta pergunta. A seguir são apresentados alguns aspectos que vêm sendo amplamente discutidos na teoria a respeito do conceito de estratégia.

As estratégias podem ocorrer em até três níveis dentro de uma organização: no nível corporativo, no nível das unidades de negócio e nos níveis funcionais. A estratégia efetivamente realizada ou adotada pela empresa vem muitas vezes não só como resultado das estratégias intencionais, mas da soma destas com seus erros de implantação e com as estratégias emergentes, ou seja, aquelas que surgiram, sem planejamento anterior, no decorrer do processo.

As estratégias podem ser de dois tipos: competitivas, como as relacionadas a preço, marca e tecnologia, ou do tipo colaborativas, como os casos de conluíus tácitos e alianças estratégicas (por exemplo cooperativas de compras, investimento em marketing, investimento tecnológico, *joint ventures*, *lobby*, etc.). Deve-se frisar que ao longo deste

trabalho, será dada ênfase nas estratégias competitivas, no nível das unidades de negócios e do tipo efetivamente realizado.

A definição do termo estratégia é difícil, e tende a ser ampla. Algumas das definições mais antigas e tradicionais são de Von Clausewitz: “se preocupa com o desenho de um plano de guerra e a formatação de campanhas individuais e, dentro delas, a decisão do envolvimento individual” (Von Clausewitz, 1976 apud Barney, 2001) e de Von Neumann e Morgenstern: “um plano completo que especifique quais escolhas serão feitas em todas as situações possíveis” (Von Neumann & Morgenstern, 1944 apud Barney, 2001). Mais recentemente, Barney (2001) define estratégia como a teoria de uma firma sobre como competir com sucesso. Segundo o autor, se a estratégia for implementada de forma a se atingir pleno sucesso, a empresa conseguirá obter vantagem competitiva, ou seja, suas ações dentro de uma indústria criam valor econômico, ressaltando que não devem existir concorrentes fazendo ações semelhantes. Carneiro (1997) também apresenta algumas definições difundidas na literatura sobre o conceito de estratégia e como implementá-la.

### **2.1.3.2**

#### **Agrupando Estratégias Genéricas em uma Tipologia**

Ao se agrupar as empresas em uma estratégia genérica pela similaridade de suas estratégias competitivas, está sendo reconhecida a existência de grupos estratégicos nessa indústria. Diversas têm sido as definições de grupos estratégicos na literatura. Dranove et al. (1998) define que esses grupos existem se suas características afetam os desempenhos das empresas que o compõem independente de efeitos em nível da indústria ou da firma. Caso existam esses efeitos no desempenho, sua existência vai além da conveniência analítica de se trabalhar com eles. Esses autores propõem ainda um modelo objetivo para avaliar a existência de grupos estratégicos em determinadas indústrias.

Porter (1979 apud Dranove et al., 1998) define grupos estratégicos como um conjunto de empresas, atuando em uma mesma indústria, que

sejam similares entre si e diferentes de empresas fora do grupo em uma ou mais dimensões chave de suas estratégias. Para o autor sua existência é intrínseca ao conceito de indústria e sua movimentação é limitada pelas barreiras de mobilidade. Mais discussões sobre o conceito e comportamento de grupos estratégicos pode ser encontrada em Carneiro (1997) e em Pietracci (2007).

Dada a diversidade de estratégias competitivas disponíveis para uma empresa, se faz necessária uma classificação que possibilite seu agrupamento e medição de desempenho. Neste contexto, na presente pesquisa, em contraposição ao uso de alguma taxionomia – sistema de classificação empírico –, as estratégias serão classificadas dentro de uma tipologia, ou seja, um sistema de classificação teórico. Na tipologia, as estratégias competitivas utilizadas por uma empresa ou SBU (*Standard Business Unit*) serão classificadas dentro estratégias genéricas pré-definidas, também conhecidas como tipos estratégicos, ou ainda grupos estratégicos, conforme indicado por alguns autores, como Kotha & Vadlamani (1995), tornando assim possível a partição do espaço amostral. A relação entre as estratégias competitivas e as estratégias genéricas pode ser melhor entendida pela definição dada por Silva & Melo (1997), de que as estratégias competitivas são os *building blocks* das estratégias genéricas, ou seja, são as componentes ou variáveis observáveis que permitem identifica-las.

Diversas são as tipologias utilizadas para a identificação e medição do desempenho associado a determinadas estratégias genéricas ou grupos estratégicos. Silva & Melo (1997) destacam algumas delas, com origem em diferentes escolas da Administração, como Porter (1980), Mintzberg (1988), Miles et al. (1978), Wernerfelt (1984), Chrisman et al (1988), Hill (1988) e Miller & Dess (1993).

Como as tipologias se configuram em uma tentativa de modelagem ou simplificação da realidade, na revisão bibliográfica se fez necessário optar por uma ou mais das diversas tipologias já mencionadas, entre outras apresentadas na academia. Foram três os fatores que levaram à escolha da tipologia de Michael Porter (1980) para a realização desta pesquisa. Primeiro, o *trade-off* entre parcimônia e poder explanatório,

onde foi preferida a parcimônia do modelo de Porter em detrimento do poder explanatório de outros modelos. Esta relação é comprovada em algumas pesquisas como a de Cavalcanti (2004), e contestada em outras, como a de Kotha & Vadlamani (1995). Segundo, a grande bibliografia presente no meio acadêmico sobre essa tipologia, o que permite maior facilidade na seleção das variáveis ou dimensões envolvidas, conforme evidenciado por Dess & Davis (1984) e outros trabalhos. Por fim, os extensivos testes empíricos da tipologia em diversos setores, em diferentes períodos e em diferentes estágios de competição, foi um elemento final de motivação na escolha. Particularmente dentro da linha de pesquisa desenvolvida pelo professor Jorge Ferreira da Silva no IAG/PUC-RIO trata-se de uma contribuição adicional ao teste dessa tipologia com o uso de instrumentos de análise estatística multivariada. Neste contexto, é importante ressaltar que não está no escopo deste trabalho criticar ou testar todas as tipologias existentes.

Além dos fatores acima mencionados que suportaram a escolha, o presente trabalho pretende contribuir com a aplicação e teste empírico da tipologia de Porter em um país diferente daquele onde o modelo foi criado e é amplamente testado, conforme descrito por Carneiro et al. (1997):

“Embora o modelo de Porter (1980) seja um dos modelos de estratégias mais utilizados em pesquisas empíricas, grande parte destas pesquisas tem se limitado a setores econômicos nos Estados Unidos. Há muito a ganhar, portanto, se outros pesquisadores testarem o modelo em países com economias significativamente distintas.”

### **2.1.3.3**

#### **A Tipologia de Michael Porter**

Em seus livros de 1980 e 1985, Michael Porter propõe uma tipologia de classificação de estratégias genéricas baseada nos tipos de vantagens competitivas alcançados pela empresa, que poderiam ser voltados a aspectos relacionados a liderança de custo ou a diferenciação do produto, e ainda variar no escopo de mercado, que poderia ser amplo ou estreito. Dessa forma, de acordo com o tipo de vantagem competitiva e o escopo do mercado explorado, Porter propõe quatro estratégias genéricas,

conforme descrição contida na Figura 05, sendo elas Liderança em Custo Total, Diferenciação, Enfoque em Custo e Enfoque em Diferenciação. Completando o arcabouço, haveria ainda uma quinta estratégia genérica, que enquadraria as empresas sem posicionamento definido ou que falharam em alcançar alguma das quatro estratégias genéricas, ou seja, aquelas chamadas de *Stuck in the Middle*, ou meio-termo.

A premissa básica da tipologia de Porter é que as empresas classificadas em alguma das quatro estratégias genéricas, ou tipos estratégicos, ou ainda grupos estratégicos, devem apresentar desempenho consistentemente superior às demais sem posicionamento definido, que usualmente são a maioria, as chamadas *Stuck in the Middle*. Porter (1980) argumenta ainda que embora seja possível, é muito raro uma empresa seguir duas estratégias genéricas diferentes ao mesmo tempo com sucesso.

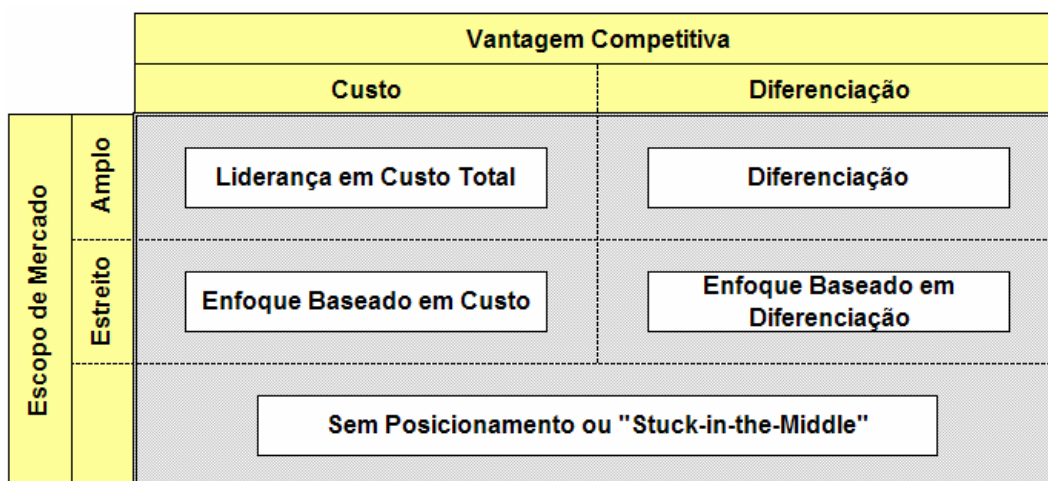


Figura 05: Tipologia de Estratégias Genéricas de Porter (Adaptado de Porter, 1980, 1985)

O autor ressalta ainda que a busca por alguma das estratégias genéricas pode acarretar dois riscos para a empresa: não conseguir alcançar ou sustentar essa estratégia e o valor gerado por essa estratégia diminuir ou acabar com a evolução da indústria e suas forças competitivas. A atenção regular em relação a esses riscos, detalhados junto com cada uma das estratégias genéricas a seguir, é fundamental para o sucesso de longo prazo.

Embora não esteja no escopo desta pesquisa detalhar as críticas e se aprofundar nas tipologias alternativas à de Porter, muito tem sido discutido sobre esse assunto no meio acadêmico. Carneiro et al. (1997) fazem uma completa análise das principais críticas à teoria proposta por Porter (1980, 1985). Neste artigo, são levantadas não somente as principais críticas de diversos autores às estratégias genéricas propostas por Porter, mas também são apresentadas tipologias alternativas como as Miller & Dess (1993), Chrisman et al. (1988) e Mintzberg (1988), bem como as visões de outras escolas de pensamento estratégico como a *Resource-Based View*, e ainda apresentar a própria evolução do pensamento de Porter.

Carneiro (1997) e Cavalcanti (1997) também apresentam algumas visões de outras escolas sobre o tema, as críticas de alguns autores ao conceito de estratégia de Porter e resumem outras tipologias, como as de Mintzberg (1988) e Miles & Snow (1978). Pietracci (2007) também revê algumas dessas tipologias alternativas já citadas, incluindo também em seu trabalho a de ABELL (1980).

#### **2.1.3.3.1 Liderança em Custo Total**

Barney (2001) define que o foco da estratégia de Liderança em Custo Total como sendo a obtenção de vantagens competitivas através da redução dos custos econômicos de uma empresa abaixo do nível de todos os seus competidores. A construção da Liderança em Custo Total, segundo Porter (1980), exige que a empresa mantenha uma série de estratégias ou políticas voltadas para esse fim. Algumas das estratégias que devem ser buscadas pela empresa são as seguintes:

- Instalações operando em escala eficiente – inclusive deve ser feito investimento agressivo de forma a se operar na barreira da eficiência;
- Busca de redução de custos através do aumento da experiência;
- Controle rígido dos custos e despesas gerais;

- Minimização de custos em diversas áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, vendas, publicidade entre outras;
- Busca por alta parcela relativa de mercado;
- Posições vantajosas, por exemplo em relação ao acesso às matérias-primas;
- Eventual necessidade de investimentos de capital para a compra ou manutenção dos melhores equipamentos;
- Fixação agressiva de preços, inclusive com possíveis prejuízos para a consolidação de parcelas de mercado, o que permitiria economias nas compras e redução de custos.

Apesar de empresas buscando alcançar essa estratégia genérica deverem ter a redução de custo como prioridade, elas não deverão ignorar outros aspectos de seus produtos e serviços como qualidade, serviços e garantias. Uma empresa com posição de Liderança em Custo Total pode ganhar força para enfrentar as cinco forças competitivas pois seus concorrentes menos eficientes serão afetados antes pelas pressões competitivas. Em casos extremos de competição, as pressões competitivas deverão afetar os lucros da empresa líder até o ponto em que os lucros de seu competidor mais eficiente tiver sido eliminado. Um dos requisitos para a manutenção da posição de Liderança em Custo Total é que a empresa reinvesta suas elevadas margens na melhoria de suas operações, tais como equipamentos e instalações, e em outras estratégias competitivas que busquem a liderança em custo.

Barney (2001) também ressalta que para a obtenção de todas as vantagens competitivas possíveis na implementação de uma estratégia, a empresa deve estar organizada de forma adequada em termos de sua estrutura organizacional, seus sistemas de controle gerencial e suas políticas de remuneração. Uma empresa buscando a Liderança em Custo Total deve ter poucos níveis hierárquicos, relacionamento simples e objetivo entre as hierarquias, quadro de funcionários enxuto e foco em um grupo pequeno de atividades administrativas e operacionais. Algumas características operacionais desejadas destacadas pelo autor são:



- Orçamentos com foco nos custos – com metas quantitativas de cortes;
- Comitês gerenciais devem observar e controlar diversos custos, como com pessoal, matéria-prima, estoques entre outros;
- Esses comitês devem ainda difundir a filosofia de liderança em custo por toda a empresa;
- As políticas de remuneração devem premiar os funcionários que conseguirem levar a empresa a reduções de custo.

Alguns dos riscos que podem ocorrer na tentativa de se alcançar a estratégia de Liderança em Custo Total destacados por Porter (1980) são os seguintes:

- Necessidade de reinvestimentos constantes em equipamentos modernos;
- Necessidade de desfazer-se de ativos obsoletos, mesmo que a contragosto;
- Perda do valor gerado pelos investimentos feitos ou pelo aprendizado adquirido anteriormente em função de mudança ou aperfeiçoamentos tecnológicos;
- Aprendizado que leva a posição de baixo custo por outras empresas (concorrentes ou novas entrantes);
- Como o foco da empresa é no custo, ela pode não perceber a necessidade de mudanças no seu produto ou em suas estratégias de marketing;
- Inflação em custo que reduza a margem da empresa e acabe tornando a diferença de preços insuficiente para garantir sua posição de mercado frente a seus concorrentes.

#### **2.1.3.3.2 Diferenciação**

A estratégia de Diferenciação obtida por uma empresa consiste em criar aspectos únicos para seu produto ou serviço dentro de sua indústria,

de forma que torne os consumidores menos sensíveis ao preço. Barney (2001) diz que tais aspectos geram para o comprador uma percepção de valor superior do produto ou serviço da empresa diferenciada em relação aos de seus concorrentes diretos (ou de empresas que ofereçam substitutos), o que cria vantagens competitivas para a empresa diferenciada. O autor ressalta que a diferenciação é sempre decorrente da percepção do consumidor, não do desejo ou da avaliação da empresa.

Segundo Porter (1980), diferentes métodos podem ser usados para se alcançar o objetivo da diferenciação, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços, rede de fornecedores, entre outros. Apesar da posição de baixo custo não ser prioridade estratégica das empresas buscando a diferenciação, ela não deve ser esquecida ou ignorada.

Assim como a estratégia de Liderança em Custo Total, a estratégia de Diferenciação deve levar a empresa a alcançar retornos superiores à média do mercado por favorecer seu posicionamento em relação às ameaças competitivas da indústria. A lealdade dos consumidores ao produto ou a marca pode criar uma barreira de entrada ou representar um custo de mudança, reduzindo a ameaça da rivalidade dos concorrentes. Devido às margens mais altas é reduzido o poder de barganha dos fornecedores. Já os compradores tendem a ficar menos sensíveis ao preço pelo aspecto único do produto. Em relação a ameaça dos produtos substitutos é importante a empresa buscar estar melhor posicionada estrategicamente do que seus concorrentes.

Da mesma forma que na estratégia de Liderança em Custo Total, Barney (2001) também ressalta que a empresa deve estar organizada de forma adequada em termos de sua estrutura organizacional, seus sistemas de controle gerencial e suas políticas de remuneração para ter sucesso na estratégia de Diferenciação. O autor destaca as seguintes características desejadas:

- Deve haver grande colaboração entre diferentes equipes ou áreas da empresa, eventualmente com a criação de times multifuncionais para o desenvolvimento ou gerenciamento do produto diferenciado quando for o caso;
- As lideranças da empresa devem evitar a burocracia interna;

- Deve haver controles gerenciais com o objetivo de difundir as regras gerais definidas pela direção da empresa e flexibilidade para atingi-las, e clareza em relação aos objetivos de modernização do produto ou de reposicionamento da empresa;
- As políticas de remuneração devem criar incentivos para aqueles que contribuem internamente para implementação com sucesso da estratégia de diferenciação.

Alguns dos riscos associados à estratégia de Diferenciação destacados por Porter (1980) são os seguintes:

- Se a diferença de preços entre os produtos da empresa seguindo a estratégia de Diferenciação e da empresa líder em custo for muito grande, a lealdade do comprador ao produto diferenciado pode não ser mantida. Em outras palavras, a diferenciação deve sustentar somente uma diferença de preços limitada;
- Em função de alterações na preferência do consumidor, sua necessidade em relação aos fatores diferenciados do produto pode diminuir;
- Redução na diferenciação percebida pelo consumidor em relação às imitações.

#### **2.1.3.3.3 Enfoque (Baseado em Custo ou Diferenciação)**

A estratégia de Enfoque acontece quando a empresa ao invés de ter como foco a indústria como um todo, escolhe apenas uma parte dela, como um determinado grupo comprador, um segmento da indústria ou um mercado geográfico. Em outras palavras, o escopo do mercado que a empresa espera atingir com seu produto ou serviço seria amplo para as estratégias de Liderança em Custo Total e Diferenciação e estreito para as estratégias de enfoque. A estratégia de enfoque pode tomar duas formas, de acordo com a vantagem competitiva buscada pela empresa: Enfoque baseado em Custo ou Enfoque baseado em Diferenciação.

Porter (1980) ressalta que da mesma forma que nas outras estratégias, empresas buscando a estratégia de enfoque devem ter consistência operacional e funcional para atingir com sucesso seus objetivos estratégicos.

Espera-se que a empresa conseguirá obter margens superiores às médias da indústria atuando em alvos estreitos, mesmo tendo participação menor do mercado e menor escala do que seus concorrentes que atuam em toda a indústria (como pode ser observado, a estratégia de enfoque representa um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas), por estar em posição mais favorável a combater as ameaças representadas pelas forças competitivas. Isso deve valer caso a empresa alcance uma posição de baixo custo ou de alta diferenciação ou ainda de ambas.

Para Porter (1980), os riscos da estratégia de Enfoque são:

- A diferença de custo entre as empresas que atuam com enfoque estreito e com enfoque amplo é tão grande que anula as vantagens geradas pelas estratégias de enfoque em diferenciação e enfoque em baixo custo;
- Ocorre uma redução na diferença entre os produtos demandados pelo alvo estratégico e pelo mercado como um todo;
- Os concorrentes conseguem atingir submercados dentro do alvo estratégico e pioram a posição relativa da empresa com estratégia de enfoque.

#### **2.1.3.3.4 Outros Requisitos das Estratégias Genéricas**

Além dos requisitos que já foram vistos acima para a busca de alguma das estratégias genéricas, também devem ser necessários ajustes nos processos organizacionais, procedimentos adotados e habilidades e recursos requeridos por uma empresa. A Figura 06 ilustra a visão de Porter (1980) acerca dos ajustes organizacionais normalmente necessários para o sucesso de cada uma das estratégias genéricas.

Estratégia Genérica	Recursos e Habilidades Em Geral Requeridos	Requisitos Organizacionais Comuns
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Relatórios de controle frequentes e detalhados Controle de custo rígido Organização e responsabilidade estruturados Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Grande habilidade de marketing Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P & D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Figura 06 : Ajustes Organizacionais Requeridos (Adaptado de Porter, 1980)

### 2.1.3.3.5 Sem Posicionamento ou *Stuck in the Middle*

A última estratégia genérica, conhecida como sem posicionamento, *stuck in the middle* ou ainda meio-termo, consiste, em termos práticos, no fracasso da empresa em conseguir desenvolver alguma das estratégias anteriormente apresentadas. Porter (1980) prevê que a rentabilidade das empresas *stuck in the middle* será baixa pois elas não conseguirão acompanhar os preços das empresas líderes em custo e nem conseguirão convencer os compradores a pagarem por seus produtos ou serviços os valores mais elevados que eles pagam para empresas que atingiram padrão de diferenciação. Essa relação deve valer tanto considerando o escopo amplo quanto o escopo estreito da indústria. Essas empresas devem também sofrer indefinição em relação aos fatores e cultura organizacionais no tocante à busca de uma estratégia definida.

Uma vez que a empresa esteja na estratégia genérica do meio-termo, ela deve tomar todas as decisões estratégicas voltadas a tentar se adequar a alguma das estratégias genéricas apresentadas anteriormente. As capacidades e limitações da empresa devem ser consideradas na hora de se escolher qual das estratégias ela pretende seguir. O sucesso de sair da estratégia do meio-termo e alcançar alguma outra depende

normalmente do investimento de muito tempo, esforço e recursos, e deve-se tomar cuidado para não cair no erro comum de ficar alternando frequentemente entre uma estratégia e outra.

#### **2.1.3.4 Dimensões de Estratégias Competitivas**

As dimensões ou variáveis utilizadas para mensurar as estratégias competitivas podem ser as mais diversas, e sua relevância vai ser diferente de acordo com o setor, as empresas, os períodos e os países estudados. Dess & Davis (1984), por exemplo, sugerem 21 dimensões para avaliação das estratégias competitivas e classificação dentro das estratégias genéricas. São elas:

- Desenvolvimento de novos produtos;
- Serviços ao consumidor;
- Eficiência operacional;
- Controle de qualidade dos produtos;
- Mão-de-Obra experiente e treinada;
- Manutenção de altos níveis de estoque;
- Precificação competitiva;
- Grande variedade de produtos;
- Desenvolvimento e refinamento dos produtos atuais;
- Identificação de marca;
- Inovação em métodos e técnicas de marketing;
- Controle de canais de distribuição;
- Obtenção de matérias-primas;
- Minimização do uso de financiamento externo;
- Atendimento a mercados geograficamente especiais;
- Capacidade de manufaturar produtos especiais;
- Produtos em segmentos de mercados de alto preço;
- Propaganda;
- Reputação dentro da indústria;
- Projeção de crescimento do mercado;
- Inovação nos processos de produção.

Cada uma das variáveis deve então ser associada, conforme será demonstrado mais adiante na metodologia desta pesquisa, a cada uma das estratégias genéricas propostas pela tipologia. Como exemplo, no estudo de Dess & Davis (1984) as estratégias competitivas de eficiência operacional e precificação competitiva devem ser amplamente utilizadas por empresas classificadas na estratégia genérica de Liderança em Custo Total, enquanto devem ser pouco utilizadas por empresas classificadas na estratégia genérica de Diferenciação. Já as estratégias competitivas de identificação de marca e inovação em métodos e técnicas de marketing devem ser muito utilizadas por empresas classificadas na estratégia genérica de Diferenciação e pouco utilizadas por empresas classificadas na estratégia genérica de Liderança em Custo Total.

Diversos autores vêm propondo uma série de possíveis dimensões estratégicas para a classificação das empresas em estratégias genéricas em testes empíricos, não só para a tipologia de Porter, mas também para outras tipologias. A escolha e aplicação das dimensões estratégicas pelo pesquisador deve ser decorrência da validade de cada uma no país, indústria, empresas e horizonte de tempo da análise, além da disponibilidade dos dados necessários para construí-las. Balesdent Filho (2004), Carneiro (1997) e Cavalcanti (1997) são alguns trabalhos que apresentam amplos levantamentos feitos na literatura sobre pesquisas que sugerem dimensões distintas, aplicáveis as diversas tipologias, que podem subsidiar a análise e classificação de tipos estratégicos a partir das estratégias competitivas adotadas. Sobretudo é importante mencionar, como ressalta Cavalcanti (1997), que a grande quantidade de variáveis utilizadas para a medição das estratégias genéricas evidencia a falta de consenso entre as variáveis que devem ser utilizadas para medir cada tipologia. As variáveis ou dimensões selecionadas para a representação das estratégias competitivas nesta pesquisa encontram-se no capítulo de metodologia.

### **2.1.3.5 Dimensões de Medidas de Desempenho**

A correta forma de medição do desempenho ou performance é fundamental para a análise estratégica, pois, como já foi exposto, espera-se que as empresas que geram vantagens competitivas em função de seu melhor posicionamento estratégico terão desempenho superior a media do mercado.

Barney (2001) considera que o desempenho pode ser medido conceitualmente comparando o valor criado pelo uso dos ativos operacionais da empresa com o valor que os proprietários esperam obter com esses ativos. Em função dessa definição, quando o valor obtido coincidir com o valor esperado pelos proprietários, a empresa encontra-se em posição de desempenho econômico normal (pode-se entender normal como sendo a média da indústria onde a empresa está inserida). Se o valor obtido for menor do que o esperado, a empresa apresenta desempenho econômico abaixo do normal. Já se o valor obtido for maior do que o esperado, seu desempenho econômico é acima do normal.

Não existe um único critério ou indicador para a medição do desempenho, e como todos estão sujeitos a falhas ou limitações, o uso de múltiplos indicadores pode ser o mais indicado nas análises estratégicas. Barney (2001) destaca quatro formas (ou critérios) diferentes que podem ser usadas para definir o desempenho de uma empresa, embora outras possam ser definidas.

O primeiro critério é a própria sobrevivência da empresa. Dessa forma, uma empresa que consegue se manter em operação por um longo período de tempo deve estar obtendo pelo menos desempenho econômico normal. Empresas com desempenho econômico abaixo do normal não conseguiriam se manter em atividade por muito tempo. A vantagem deste método está na facilidade de seu uso, mas o mesmo apresenta uma série de desvantagens, tais como: é difícil definir exatamente quando uma empresa deixa de existir; pode ser que a empresa vá deixando de existir ao longo de um período de tempo, e não em um momento único; mesmo sobrevivendo, a empresa pode apresentar



mudanças tão grandes que analisa-la como uma mesma e única empresa seja incorreto; não é possível avaliar o desempenho econômico acima do normal.

O segundo critério é o da visão dos múltiplos *stakeholders*. Pelo critério de desempenho mencionado anteriormente, este talvez fosse conceitualmente o melhor método de avaliação das empresas. Neste caso, a performance operacional seria medida de acordo com as preferências de cada um dos *stakeholders* que de alguma forma aplicam recursos na empresa. Os *stakeholders* podem ser clientes, funcionários, gerentes, executivos, fornecedores, parceiros, acionistas, detentores de dívida e a sociedade como um todo. Esse critério, contudo, apresenta algumas limitações, tais como: pode ser muito difícil de ser aplicado na prática; é muito difícil uma empresa implementar estratégias que satisfaçam a todos os *stakeholders* ao mesmo tempo (assim os interesses de alguns *stakeholders* acabam sendo priorizados em relação aos de outros); em função de seu conceito, na prática, dependendo da visão do *stakeholder*, uma empresa pode ter diferentes performances, e não uma única.

O terceiro, e mais popular, critério de avaliação de desempenho é o uso de indicadores contábeis simples. A contabilidade de uma empresa pode mostrar adequadamente muitos aspectos oriundos de suas operações. É muito comum o uso de razões (também conhecidas como frações ou índices) para a apresentação dos resultados contábeis. Algumas das razões mais comuns e alguns exemplos de indicadores são:

- Índices de rentabilidade – ROA (*Return On Assets*), ROE (*Return On Equity*), LPA (Lucro Por Ação), entre outros;
- Índices de liquidez – liquidez corrente, liquidez seca, entre outros;
- Índices de endividamento – dívida sobre o ativo, dívida sobre o patrimônio entre outros;
- Índices de atividade – prazo médio de rotação dos estoques; prazo médio de recebimento dos clientes entre outros.

Uma ampla relação com índices utilizados na literatura e suas fórmulas pode ser encontrada em Barney (2001). Da mesma forma que os outros métodos, o uso de indicadores contábeis também apresentam limitações como: alguns critérios usados na contabilidade (formas de amortização, depreciação, entre outros) podem ser influenciados pela direção da empresa, de acordo com seus interesses e preferências; a maior parte dos indicadores mede apenas os resultados de curto prazo (investimentos que vão gerar resultados futuros acabam entrando na contabilidade somente como custos); dificuldade ou impossibilidade de avaliar recursos e habilidades intangíveis que a empresa possui.

O último critério de avaliação do desempenho seria o uso de indicadores contábeis ajustados. O objetivo da construção desses indicadores é, caso todas as informações sejam disponíveis, medir a performance com base em dados contábeis evitando pelo menos parte das limitações encontradas no caso dos indicadores simples. Alguns exemplos desses indicadores são o retorno sobre o capital investido, o lucro econômico, o valor de mercado adicionado e o  $q$  de Tobin. A definição e fórmulas de cada um deles pode ser encontrada em Barney (2001). As pesquisas de Balesdent Filho (2004), Carneiro (1997) e Cavalcanti (1997) também apresentam diversas dimensões de desempenho normalmente utilizadas na pesquisa estratégica por diversos autores.

### **3 Metodologia**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada nesta pesquisa. São definidos inicialmente o tipo de pesquisa e o universo e amostra selecionados. Em seguida são apresentadas a forma de coleta e a fonte de dados, bem como são definidas as variáveis estratégicas e de desempenho utilizadas no modelo e o tratamento que os dados precisaram sofrer. Por fim, são apresentados os métodos estatísticos utilizados para o teste da tipologia de Porter e as limitações destes métodos.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Segundo a classificação proposta por Gil (1987), uma pesquisa pode ser classificada com base em seus objetivos gerais, que podem ser divididos em pesquisas do tipo exploratórias, descritivas e explicativas, e também nos procedimentos técnicos utilizados, particularmente os relacionados à coleta de dados. Em caso de coleta de dados em papel, as pesquisas podem ser do tipo bibliográfica ou documental, já se os dados forem fornecidos por pessoas, as pesquisas podem ser do tipo experimental, “*ex-post facto*”, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação e pesquisa participante, sendo que a inclusão destas duas últimas, ainda segundo o autor, pode gerar controvérsias.

Considerando o objetivo central desta pesquisa, que envolve a descrição de variáveis como estratégia, ambiente e desempenho, é possível classificá-la como sendo do tipo descritiva por seus objetivos gerais.

Na revisão da literatura, com o objetivo de estabelecer a fundamentação teórica, e identificar possíveis lacunas na teoria existente, a pesquisa pode ser classificada como do tipo bibliográfica, tendo se valido de ampla pesquisa em fontes como livros, artigos científicos,

publicações periódicas, dissertações, teses, consultas na internet e outros impressos diversos. Já em relação ao procedimento de coleta de dados para medição das variáveis de estratégia e de desempenho, a pesquisa pode ser classificada como documental, uma vez que fará uso de bases de dados para a obtenção destes dados secundários.

### **3.2**

#### **Universo e Amostra**

O universo desta pesquisa compreende os bancos múltiplos, bancos comerciais e Caixa Econômica Federal, todas instituições financeiras captadoras de depósitos à vista supervisionadas pelo Banco Central do Brasil.

Reforçado pelo fato do número de instituições atuantes neste setor com tamanho suficientemente representativo não ser muito grande, a seleção da amostra foi do tipo não-probabilística. A amostra inicialmente foi composta pelos 50 maiores bancos atuando no sistema financeiro nacional, classificados com base em seu ativo total menos intermediação financeira em ranking divulgado pelo Banco Central do Brasil com data-base para as demonstrações financeiras de dezembro de 2006. Esses bancos detinham, em dezembro de 2006, 85% do ativo total e eram responsáveis por 92% do total de depósitos no Sistema Financeiro Nacional. Algumas informações financeiras e operacionais desses bancos e ao total do setor podem ser encontradas na Tabela 01.

Ranking	Instituições	TD	TC	Ativo Total (-) Intermediação	Ativo Total	Patrimônio Líquido	Depósito Total	Nº de Func.	Nº de Agências	Índices Basiléia	Imobilização
1	BB	C	1	281.444.043	296.356.419	20.758.158	158.840.958	107.101	4.048	17,3%	14,8%
2	BRADESCO	C	3	210.334.670	213.302.930	24.756.782	83.969.141	70.924	3.018	18,8%	48,0%
3	CEF	I	1	200.387.079	209.532.835	9.182.469	121.390.492	104.934	2.428	25,3%	19,8%
4	ITAU	C	3	196.005.416	205.156.179	28.208.599	62.243.101	57.989	2.534	18,3%	42,2%
5	ABN AMRO	C	4	116.140.206	119.160.302	10.587.931	55.138.214	31.039	1.095	13,8%	19,9%
6	SANTANDER BANESPA	C	4	100.219.299	102.125.938	7.975.612	31.925.294	22.955	1.062	15,4%	16,5%
7	UNIBANCO	C	5	92.616.048	97.785.134	10.019.000	36.370.360	25.917	934	16,0%	44,9%
8	SAFRA	C	3	61.820.338	61.820.338	4.106.070	12.924.625	5.629	104	12,4%	14,3%
9	HSBC	C	4	53.097.941	58.265.728	4.111.914	37.725.095	27.724	935	14,2%	34,8%
10	VOTORANTIM	C	3	47.579.762	56.707.483	5.146.546	19.641.280	692	10	16,1%	1,6%
11	NOSSA CAIXA	I	2	39.319.392	39.319.392	2.598.951	27.566.261	16.630	539	23,4%	19,9%
12	CITIBANK	C	4	30.312.004	30.755.195	3.188.754	5.559.250	4.950	111	12,9%	18,3%
13	UBS PACTUAL	C	4	17.694.090	20.260.656	1.453.560	2.620.903	464	4	16,7%	8,8%
14	BANRISUL	C	2	15.597.495	15.697.307	1.294.376	10.482.845	10.931	415	20,2%	24,0%
15	BBM	C	3	12.401.765	12.401.765	665.060	2.291.882	330	6	16,1%	9,1%
16	BNB	I	1	12.253.430	12.477.424	1.502.348	2.648.074	10.496	181	19,0%	12,2%
17	ALFA	C	3	11.075.730	11.075.730	1.230.425	3.803.644	1.009	9	17,0%	12,7%
18	BNP PARIBAS	C	4	9.932.304	10.673.186	916.133	3.505.152	290	4	19,3%	4,9%
19	DEUTSCHE	C	4	8.944.187	9.007.310	523.649	1.108.243	209	2	20,0%	8,9%
20	CREDIT SUISSE	C	4	8.630.316	10.811.532	1.206.172	2.793.981	81	2	28,2%	3,5%
21	JP MORGAN CHASE	C	4	8.282.640	8.282.640	1.489.150	388.037	326	5	31,6%	3,4%
22	FIBRA	C	3	7.382.311	8.345.297	440.650	1.856.569	316	1	13,6%	12,8%
23	BIC	C	3	7.325.085	7.325.085	535.155	2.519.710	683	27	15,2%	4,1%
24	BASA	I	1	5.158.922	5.158.922	1.699.090	919.246	4.499	102	33,8%	16,7%
25	BANESTES	C	2	4.726.564	5.637.362	399.506	3.089.370	3.687	124	18,7%	28,4%
26	BMG	C	3	4.498.712	4.624.199	1.003.892	889.840	368	12	13,3%	6,7%
27	BESC	C	1	4.246.753	4.246.753	336.080	2.610.024	4.643	253	39,1%	10,3%
28	MERCANTIL DO BRASIL	C	3	4.208.968	5.058.303	516.967	2.660.346	3.804	192	11,7%	37,2%
29	IBIBANK	I	4	3.816.176	3.816.176	460.641	1.453.859	625	1	13,1%	23,1%

Ranking	Instituições	TD	TC	Ativo Total (-) Intermediação	Ativo Total	Patrimônio Líquido	Depósito Total	Nº de Func.	Nº de Agências	Índices Basiléia	Imobilização
30	ABC-BRASIL	C	4	3.777.299	3.777.299	438.817	1.570.048	217	4	13,9%	2,3%
31	RABOBANK	I	4	3.775.465	3.775.465	309.995	680.138	170	1	13,6%	1,9%
32	SS	C	3	3.734.081	3.754.127	478.352	1.602.732	59	1	15,9%	18,2%
33	BANCOOB	I	3	3.239.025	3.586.143	94.670	1.520.108	557	3	12,7%	30,4%
34	PINE	C	3	3.005.343	3.205.491	335.199	842.629	295	12	19,2%	5,5%
35	ING	C	4	2.835.479	2.939.051	448.903	345.912	142	1	48,4%	1,3%
36	BRB	C	2	2.762.473	2.783.207	303.733	2.023.789	3.428	57	14,6%	31,4%
37	DAYCOVAL	I	3	2.743.396	3.035.739	437.767	1.353.965	463	14	20,4%	14,9%
38	BMC	C	3	2.391.458	2.391.458	284.584	871.047	551	16	14,7%	6,9%
39	CLASSICO	I	3	2.314.032	2.314.032	2.150.241	361	5	2	122,8%	0,0%
40	BANSICREDI	I	3	2.284.645	4.517.633	99.986	1.613.133	204	5	20,2%	31,9%
41	BARCLAYS	I	4	2.139.151	2.139.151	284.209	18	69	1	55,8%	4,8%
42	CRUZEIRO DO SUL	C	3	2.117.546	2.117.546	262.061	659.069	436	2	15,7%	28,7%
43	SOFISA	C	3	2.098.479	2.098.479	322.484	1.236.811	211	8	22,9%	18,4%
44	BGN	I	3	2.075.383	2.075.383	124.128	782.564	181	4	12,1%	10,0%
45	WESTLB	I	4	1.815.860	1.815.860	242.822	999.176	162	1	16,7%	12,1%
46	RURAL*	C	3	1.809.355	1.809.355	263.463	967.178	706	31	15,4%	40,3%
47	BCO JOHN DEERE	I	4	1.662.583	1.662.583	208.175	5.891	46	1	12,6%	0,9%
48	SCHAHIN	C	3	1.542.764	1.542.764	201.880	779.182	154	1	15,7%	16,2%
49	DRESDNER	C	4	1.466.448	1.566.521	265.185	728.360	94	2	16,4%	3,0%
50	BANESE	I	2	1.443.796	1.443.796	105.864	1.045.679	1.420	61	15,0%	42,9%
<b>Total 50 Maiores Bancos</b>				<b>1.626.485.707</b>	<b>1.699.538.603</b>	<b>153.976.158</b>	<b>718.563.586</b>				
<b>% de Participação 50 maiores Bancos no Total</b>				<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>77%</b>	<b>92%</b>				
<b>Total Demais Bancos</b>				<b>295.495.554</b>	<b>298.197.139</b>	<b>44.858.195</b>	<b>62.922.354</b>				
<b>% de Participação Demais Bancos no Total</b>				<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>23%</b>	<b>8%</b>				
<b>Total do Sistema Financeiro Nacional</b>				<b>1.921.981.261</b>	<b>1.997.735.742</b>	<b>198.834.353</b>	<b>781.485.940</b>				

Data-base: Dezembro/2006

TD (Tipo de Documento): C - Conglomerado, I - Instituição Independente

TC (Tipo de Controle): 1 - Público Federal, 2 - Público Estadual, 3 - Privado Nacional, 4 - Privado Controle Estrangeiro, 5 - Privado Participação Estrangeira

\* O banco RURAL descumpru o prazo de entrega de documentos contábeis estabelecido pelos normativos em vigor, por isso foram usados os dados de now/D6.

Tabela 01: Os 50 Maiores Bancos e o Consolidado do SFN (Banco Central do Brasil, 2007)

Outro passo para a definição da amostra era a verificação da disponibilidade de dados econômico-financeiros e técnico-operacionais que permitissem a avaliação das suas estratégias competitivas e do desempenho desses bancos. A relação de instituições compondo a amostra final e algumas informações adicionais encontram-se na Tabela 02. Da amostra, 5 são instituições públicas federais, 5 são públicas estaduais, 22 são privadas nacionais, 17 são privadas com controle estrangeiro e 1 é privada com participação estrangeira.

Ranking	Instituições	Tipo de Controle	Ativo Total (-) Intermediação	% no Total Sistema Financeiro	% no Total Acum. Sistema Financeiro
1	BB	Público Federal	281.444.043	14,6%	14,6%
2	BRADESCO	Privado Nacional	210.334.670	10,9%	25,6%
3	CEF	Público Federal	200.387.079	10,4%	36,0%
4	ITAU	Privado Nacional	196.005.416	10,2%	46,2%
5	ABN AMRO	Privado Controle Estrangeiro	116.140.206	6,0%	52,3%
6	SANTANDER BANESPA	Privado Controle Estrangeiro	100.219.299	5,2%	57,5%
7	UNIBANCO	Privado Participação Estrangeira	92.616.048	4,8%	62,3%
8	SAFRA	Privado Nacional	61.820.338	3,2%	65,5%
9	HSBC	Privado Controle Estrangeiro	53.097.941	2,8%	68,3%
10	VOTORANTIM	Privado Nacional	47.579.762	2,5%	70,7%
11	NOSSA CAIXA	Público Estadual	39.319.392	2,0%	72,8%
12	CITIBANK	Privado Controle Estrangeiro	30.312.004	1,6%	74,4%
13	UBS PACTUAL	Privado Controle Estrangeiro	17.694.090	0,9%	75,3%
14	BANRISUL	Público Estadual	15.597.495	0,8%	76,1%
15	BBM	Privado Nacional	12.401.765	0,6%	76,7%
16	BNB	Público Federal	12.253.430	0,6%	77,4%
17	ALFA	Privado Nacional	11.075.730	0,6%	78,0%
18	BNP PARIBAS	Privado Controle Estrangeiro	9.932.304	0,5%	78,5%
19	DEUTSCHE	Privado Controle Estrangeiro	8.944.187	0,5%	78,9%
20	CREDIT SUISSE	Privado Controle Estrangeiro	8.630.316	0,4%	79,4%
21	JP MORGAN CHASE	Privado Controle Estrangeiro	8.282.640	0,4%	79,8%
22	FIBRA	Privado Nacional	7.382.311	0,4%	80,2%
23	BIC	Privado Nacional	7.325.085	0,4%	80,6%
24	BASA	Público Federal	5.158.922	0,3%	80,9%
25	BANESTES	Público Estadual	4.726.564	0,2%	81,1%
26	BMG	Privado Nacional	4.498.712	0,2%	81,3%
27	BESC	Público Federal	4.246.753	0,2%	81,6%
28	MERCANTIL DO BRASIL	Privado Nacional	4.208.968	0,2%	81,8%
29	IBIBANK	Privado Controle Estrangeiro	3.816.176	0,2%	82,0%
30	ABC-BRASIL	Privado Controle Estrangeiro	3.777.299	0,2%	82,2%
31	RABOBANK	Privado Controle Estrangeiro	3.775.465	0,2%	82,4%
32	SS	Privado Nacional	3.734.081	0,2%	82,6%
33	BANCOOB	Privado Nacional	3.239.025	0,2%	82,7%
34	PINE	Privado Nacional	3.005.343	0,2%	82,9%
35	ING	Privado Controle Estrangeiro	2.835.479	0,1%	83,0%
36	BRB	Público Estadual	2.762.473	0,1%	83,2%
37	DAYCOVAL	Privado Nacional	2.743.396	0,1%	83,3%
38	BMC	Privado Nacional	2.391.458	0,1%	83,4%
39	CLASSICO	Privado Nacional	2.314.032	0,1%	83,6%
40	BANSICREDI	Privado Nacional	2.284.645	0,1%	83,7%
41	BARCLAYS	Privado Controle Estrangeiro	2.139.151	0,1%	83,8%
42	CRUZEIRO DO SUL	Privado Nacional	2.117.546	0,1%	83,9%
43	SOFISA	Privado Nacional	2.098.479	0,1%	84,0%
44	BGN	Privado Nacional	2.075.383	0,1%	84,1%
45	WESTLB	Privado Controle Estrangeiro	1.815.860	0,1%	84,2%
46	RURAL	Privado Nacional	1.809.355	0,1%	84,3%
47	BCO JOHN DEERE	Privado Controle Estrangeiro	1.662.583	0,1%	84,3%
48	SCHAHIN	Privado Nacional	1.542.764	0,1%	84,4%
49	DRESDNER	Privado Controle Estrangeiro	1.466.448	0,1%	84,5%
50	BANESE	Público Estadual	1.443.796	0,1%	84,5%
<b>Total 50 Bancos da Amostra</b>			<b>1.626.485.707</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>
<b>Total Demais Bancos</b>			<b>295.495.554</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<b>Total do Sistema Financeiro Nacional</b>			<b>1.921.981.261</b>	<b>1.997.735.742</b>	

Data-base: Dezembro/2006

TD (Tipo de Documento): C - Conglomerado, I - Instituição Independente

TC (Tipo de Controle): 1 - Público Federal, 2 - Público Estadual, 3 - Privado Nacional, 4 - Privado Controle Estrangeiro,  
5 - Privado Participação Estrangeira

\* O banco RURAL descumpriu o prazo de entrega de documentos contábeis estabelecido pelos normativos em vigor. Dados de nov/06.

Tabela 02: Os 50 Maiores Bancos do SFN – Tipo de Controle (Banco Central do Brasil, 2007)



### **3.3 Coleta de Dados**

Os dados utilizados para a aplicação do modelo estatístico foram do tipo econômico-financeiros ou técnico-operacionais, e fazem parte do conjunto de informações que as instituições devem disponibilizar periodicamente para o Banco Central do Brasil.

Os dados coletados eram do tipo absoluto, e eventualmente foram transformados em valores relativos, conforme a necessidade. Os dados econômico-financeiros foram retirados das demonstrações financeiras dos bancos e correspondem à posição de Dezembro de 2006, no caso de dados extraídos do balanço patrimonial, e ao acumulado do ano de 2006, para informações obtidas no Demonstrativo de Resultados das instituições. Já os dados técnico-operacionais foram também obtidos junto ao Banco Central do Brasil e suas posições eram, de acordo com a disponibilidade, referentes aos meses entre Dezembro de 2006 e Março de 2007.

Foram ainda coletados em diversas fontes dados documentais que foram utilizados para levantar as características do setor.

### **3.4 Fonte de Dados**

A fonte de coleta para todos os dados utilizados nesta dissertação, tanto os econômico-financeiros, quanto os técnico-operacionais, foi o *website* do Banco Central do Brasil. O fato de a autoridade monetária exigir que os bancos enviem as informações e disponibilizá-las aos pesquisadores e ao público em geral facilitou o trabalho de coleta de dados, centralizando tudo em uma única fonte de consulta e reduzindo o tempo de coleta, que poderia ter sido mais longo.

Apesar da facilidade encontrada em se obter todos os dados de uma única fonte, o processo de extração e padronização inicial dos dados exigiu muito esforço em função dos formatos encontrados para algumas informações, que precisaram sofrer ajustes e correções em alguns casos,

e em função de ser preciso entrar em diversas páginas para a obtenção de alguns dados, ao invés de obtê-los em um único local.

### 3.5

#### **Definição das Variáveis e Tratamento dos Dados**

Como observa Snow & Hambrick (1980 apud Oliveira, 2004), o pesquisador pode fazer uso de quatro técnicas para a identificação e mensuração de estratégias: (1) inferência do investigador, (2) auto-classificação, (3) avaliação externa e (4) uso de indicadores objetivos. Nesta pesquisa, são utilizadas as técnicas de inferência do investigador e do uso de indicadores objetivos.

A inferência do investigador é fundamentada no conhecimento teórico do pesquisador e em toda a pesquisa realizada nas fontes disponíveis. Espera-se que este referencial construído, aliado à isenção em relação às empresas presentes na amostra, permita uma melhor classificação das estratégias e conseqüentemente uma maior aderência às estratégias genéricas propostas pela tipologia utilizada.

Já os indicadores objetivos, que não dependem da percepção interna ou externa das empresas analisadas, foram construídos a partir dos dados obtidos na revisão bibliográfica, disponíveis em fontes públicas e de amplo conhecimento do mercado e de pesquisadores. Tanto os dados que tiveram origem nas demonstrações financeiras, quanto os que retratam informações operacionais, foram trabalhados de forma a criar indicadores objetivos que caracterizassem as estratégias competitivas adotadas pelos bancos e as variáveis de desempenho necessárias para avaliação do setor. Através da transformação dos dados obtidos em variáveis estratégicas ou dimensões de estratégias competitivas espera-se associar os bancos analisados a estratégias genéricas aplicadas por grupos estratégicos. De forma semelhante, através dos dados obtidos serão indicadas variáveis ou dimensões de desempenho de forma a permitir a avaliação do sucesso de cada grupo estratégico e do posicionamento de cada banco.

### 3.5.1 Variáveis Estratégicas

As variáveis escolhidas para a representação das estratégias competitivas dos bancos e seus respectivos nomes inicialmente utilizados no *software SPSS* encontram-se na Tabela 03. Em seguida, para cada uma das variáveis estratégicas, é apresentada sua metodologia de cálculo, qual o referencial teórico que as suporta dentro dos objetivos desta pesquisa e qual é a associação feita com determinada(s) estratégia(s) genérica(s) a partir da inferência do pesquisador. No capítulo de resultados esse relacionamento é detalhado e quantificado na construção da matriz teórica de centróides. É importante observar que nenhuma variável estratégica é capaz de definir individualmente qual estratégia genérica está sendo adotada por uma determinada instituição.

Variáveis Estratégicas	Nome Resumido
Alavancagem Financeira	ALAV_FIN
Depósitos à Vista / Depósitos Totais	DEP_VIS
Grau de Imobilização do Capital Próprio	IMOBIL
Provisão para Inadimplência	INADIMP
Despesas Operacionais / Receita Líquida Operacional	DESP_OPER
Captação Total / Quantidade de Contas de Depósito A Vista	CAPT_TOTAL
Abrangência de Atuação	ABRANGENCIA
Investimento em Pessoal	INV_PESSOAL
Escala	ESCALA

Tabela 03: Variáveis Estratégicas

#### 1) Alavancagem Financeira (ALAV\_FIN)

Definição: 
$$\frac{\text{Passivo Total} - \text{Patrimônio Líquido} - \text{Rel. Interfin.} - \text{Rel. Interdep.}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

A alavancagem financeira indica o quanto o banco está alavancado em relação a seu patrimônio. Essa variável foi utilizada em outras pesquisas como em Fichman (1999), com o objetivo de prever a insolvência bancária, e em Pessoa (1996), para a avaliação do risco ao qual está submetida a instituição. Nogueira (1998) e Damo (2006) também fazem uso dessa variável com o objetivo de auxiliar na análise de

desempenho de indústrias. Damo (2006) observa que se espera que o significativo uso de financiamento externo, logo a existência de alta alavancagem financeira, é um indicativo da estratégia de Diferenciação, como é refletido nesta pesquisa na construção da matriz teórica de centróides.

## 2) Depósitos à Vista / Depósitos Totais (DEP\_VIS)

$$\text{Definição: } \frac{\text{Depósitos à Vista}}{\text{Depósitos Totais}}$$

O alto grau de depósitos à vista em relação ao total de depósitos de uma instituição é considerado um indicativo das estratégias de custo (tanto com enfoque amplo quanto estreito). Espera-se que na estratégia de Enfoque em Diferenciação essa dimensão apresentará valores mais baixos em função de essas instituições buscarem outros segmentos que não o de depósitos à vista onde a escala é importante para a redução de custos.

## 3) Grau de Imobilização do Capital Próprio (IMOBIL)

$$\text{Definição: } \frac{\text{Ativo Imobilizado}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Nogueira (1998) e Damo (2006) utilizam o ativo imobilizado das empresas em seus modelos, sendo que o último considera que um alto grau de imobilizado deverá estar associado à estratégia de Liderança em Custo Total. Nesta dissertação são esperados altos valores dessa variável associados às estratégias de custo e baixos valores às de diferenciação.

## 4) Provisão para Inadimplência (INADIMP)

Definição: 
$$\frac{\text{Provisão Para Créditos de Liquidação Duvidosa}}{\text{Operações de Crédito}}$$

Essa variável, utilizada, por exemplo, por Fichman (1999), representa uma medida da qualidade dos créditos dos bancos e a disposição de correr risco pelas instituições. Espera-se que seja maior nas instituições buscando a Liderança em Custo Total e menor nas estratégias de diferenciação (em ambos os enfoques).

## 5) Despesas Operacionais / Receita Líquida Operacional (DESP\_OPER)

Definição: 
$$\frac{\text{Despesas Administrativas + Gastos com Pessoal}}{\text{Receita Líquida Operacional}}$$

O conceito de despesas operacionais é semelhante ao apresentado em Fichman (1999), buscando avaliar a eficiência administrativa do banco. Como observam Damo (2006) e Cavalcanti (1997), essa eficiência deve ser mais alta nas estratégias custo.

## 6) Captação Total / Quantidade de Contas de Depósito A Vista (CAPT\_TOTAL)

Definição: 
$$\frac{\text{Passivo Total - Patrimônio Líquido}}{\text{Quantidade de Contas de Depósito à Vista}}$$

Espera-se nesta pesquisa que essa dimensão deverá apresentar valores elevados para as estratégias de diferenciação, em função da característica observada por Damo (2006) para essas estratégias genéricas de intenso uso de financiamento externo, e mais baixos para as estratégias de custo.

## 7) Abrangência de Atuação (ABRANGENCIA)

Definição: 
$$\frac{\text{Quantidade de Estados Em Que o Banco Está Presente}}{\text{Total de Estados no Brasil}}$$

A dimensão abrangência de atuação já foi utilizada na literatura, como em Almeida (1998) e em Cavalcanti (1997), e, assim como a variável Escala, ajuda a definir as estratégias de enfoques. Ela também aparece na literatura de forma semelhante definida como porte e dispersão da rede de agências em Pessoa (1996), caracterizando a amplitude de atuação regional dos bancos. Acredita-se que bancos atuando em um menor número de estados estarão focando sua atuação, seja em custo ou diferenciação.

## 8) Investimento em Pessoal (INV\_PESSOAL)

Definição: 
$$\frac{\text{Gastos com Pessoal}}{\text{Número de Funcionários}}$$

A dimensão Investimento em Pessoal deve estar associada às estratégias de diferenciação (enfoques amplo ou estreito), uma vez que devem se traduzir em uma melhor capacidade de prestação de serviços. Na literatura, encontra analogias nas dimensões de treinamento de pessoal, apresentada em Almeida (1998), de qualificação da mão de obra, apresentada em Cavalcanti (1997), e de gastos com pessoal em Damo (2006).

## 9) Escala (ESCALA)

Definição: 
$$\frac{\text{Qtde de Contas de Depósito À Vista do Banco}}{\text{Qtde de Contas de Depósito À Vista dos 50 Maiores Bancos}}$$

A variável Escala é amplamente utilizada na avaliação estratégica. Um exemplo na literatura pode ser encontrado em Almeida (1998), na avaliação estratégica do setor bancário. Espera-se que a escala apresente valores elevados para as estratégias genéricas de Liderança em Custo Total e Diferenciação e valores reduzidos para as estratégias de Enfoque em Custo e Enfoque em Diferenciação.

### 3.5.2 Variáveis de Desempenho

As variáveis escolhidas para a mensuração do desempenho dos bancos e seus respectivos nomes inicialmente utilizados no *software SPSS* encontram-se na Tabela 04. Em seguida, para cada uma das variáveis de desempenho, é apresentada sua metodologia de cálculo e qual o referencial teórico que as suporta dentro dos objetivos desta pesquisa.

Variáveis de Desempenho	Nome Resumido
Rentabilidade Sobre o Ativo	ROA
Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido	ROE
Margem Líquida	MARG_LIQ

Tabela 04: Variáveis de Desempenho

#### 1) Rentabilidade Sobre o Ativo (ROA)

$$\text{Definição: } \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

O ROA é uma das dimensões de desempenho mais utilizadas na literatura estratégica. Neto (2001) o define com retorno sobre o investimento total, refletindo os resultados das oportunidades de negócios exploradas pelos bancos. Outros autores que utilizam essa dimensão são Nogueira (1998), Damo (2006) e Pietracci (2007).

## 2) Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

$$\text{Definição: } \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Junto com o ROA, o ROE é outra das mais comuns medidas de desempenho nas pesquisas estratégicas. Neto (2001) o define como o ganho percebido pelos proprietários dos bancos decorrentes de suas margens de lucro e eficiência operacional. Outros autores que utilizam essa dimensão são Nogueira (1998), Almeida (1998), Damo (2006) e Oliveira (2004).

## 3) Margem Líquida (MARG\_LIQ)

$$\text{Definição: } \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida Operacional}}$$

A Margem Líquida, segundo Neto (2001) permite avaliar a função básica de intermediação financeira dos bancos, sendo formada pelos resultados de gestão de seus ativos e passivos.

### 3.6

#### Tratamento dos Dados

A coleta e formatação inicial dos dados levaram à construção de um banco de dados com diversas informações dos bancos participantes da amostra. A partir deste banco de dados, foram construídas as variáveis de estratégia e de desempenho, definidas anteriormente.

Com as variáveis calculadas, alguns testes iniciais indicavam que algumas delas não apresentavam distribuição normal, como era desejado para a aplicação do modelo de clusterização e análise multivariada. Em função disso, para se tentar alcançar maior normalidade nas variáveis, elas foram transformadas utilizando a função logaritmo, exceto aquelas que já eram normais ou aquelas em que não era recomendável o uso de



tal função. Além disso, como existia grande discrepância entre as medidas dos valores de cada variável, com o objetivo de colocar todas em uma mesma magnitude, foram calculadas suas transformadas Z, procedimento também conhecido como *Z-Score*. Neste procedimento, é calculada a transformada Z (*Z-Score*) para cada variável estratégica de cada banco presente na amostra, conforme a equação a seguir.

$$Z_i = \frac{X_i - \bar{X}}{\sigma}$$

Onde:

$Z_i$  representa a transformada Z para a variável X do banco i;

$X_i$  representa o valor da variável X do banco i;

$\bar{X}$  representa a média da variável X de toda a amostra;

$\sigma$  representa o desvio padrão da variável X de toda a amostra.

Hair et al. (1998) ressalta a importância do procedimento *Z-Score* afirmando que as escalas das variáveis podem ter um grande efeito no resultado final. E complementa que, na análise de *clusters*, sempre que for possível conceitualmente, este procedimento deve ser aplicado nas variáveis que formam os *clusters*.

As variáveis estratégicas transformadas pela função logaritmo passam a ter seus nomes inicialmente definidos precedidos pelas letras “LN”, e as variáveis calculadas pela transformada Z passam a ser precedidas pela letra “Z”. Optou-se, em função de suas características, por apresentarem valores da mesma magnitude e para manter a sensibilidade dos leitores em relação aos valores reais, por não alterar as variáveis de desempenho por essas técnicas. Todos os dados já foram inseridos no *software* estatístico *SPSS* após esses tratamentos para a geração dos modelos e análises.

### 3.7 Métodos Estatísticos

Para a análise do posicionamento estratégico dos bancos presentes na amostra, foram utilizadas técnicas estatísticas como a análise de *clusters* e análise multivariada. Os principais passos empregados e apresentados no capítulo de resultados estão a seguir.

- 1) Tratamento dos dados coletados – uso da função logaritmo e da transformada Z nas variáveis estratégicas, quando aplicável;
- 2) Teste da normalidade das variáveis estratégicas e de desempenho;
- 3) Teste da correlação entre as variáveis estratégicas e teste da correlação entre as variáveis de desempenho;
- 4) Análise de *clusters* – formação dos grupos estratégicos aplicando-se a técnica de *K-Means Cluster*, após a definição de uma matriz teórica de centróides;
- 5) Teste de se pelo menos dois dos grupos estratégicos formados são estatisticamente diferentes uns dos outros, aplicando-se a técnica de análise multivariada da variância – MANOVA;
- 6) Teste de se pelo menos dois dos grupos estratégicos formados possuem desempenho estatisticamente diferentes, aplicando-se a técnica de análise multivariada da variância – MANOVA;
- 7) Avaliação de quais os grupos estratégicos que possuíram os melhores desempenhos com diferenças estatisticamente significativas, através da aplicação do teste de Bonferroni;

### 3.8 Limitações do Método

Apesar de ter sido possível construir variáveis que auxiliem a medir as estratégias e os desempenhos das instituições selecionadas, um maior grau de abertura nas informações financeiras e operacionais e também a disponibilidade de outras informações poderiam ter contribuído para a criação de outras dimensões estratégicas e de desempenho, ou para o aperfeiçoamento das utilizadas neste estudo.

Em relação aos dados utilizados, Aaker et al. (2001 apud Oliveira, 2004), ressalta que o uso de fontes secundárias apresentam algumas limitações, como:

- Os dados podem ter sido coletados com outros propósitos;
- Pouco controle sobre a base de dados;
- Eventual dúvida sobre a confiabilidade dos dados;
- Necessidade de se fazer um grande número de sobreposições.

As fragilidades em relação ao uso de fontes secundárias são minimizadas em função de a coleta ter se dado em uma única fonte, o Banco Central do Brasil. O próprio fato de esta fonte ser a autoridade reguladora do setor também é importante para garantir a credibilidade dos dados utilizados, uma vez que tem se observado cada vez mais o compromisso do Banco Central com a austeridade das instituições do sistema financeiro e o aprimoramento de seus instrumentos de controle e auditoria.

Ainda em relação aos dados utilizados, outra limitação está no uso de dados contábeis, que podem afetar tanto as variáveis de medição do desempenho quanto da estratégia. Neste sentido, Chakravarthy (1986 apud Damo, 2006), observa que os dados contábeis podem ser limitados por cinco razões:

- São passíveis de manipulação contábil;
- Os ativos podem ser subavaliados;
- Pode haver distorções em função da política de depreciação, avaliação de estoques, e alocação de receitas e despesas;
- Pode haver diferentes métodos de consolidação das contas contábeis;
- Pode haver diferenças em função da falta de padronização de convenções contábeis internacionais.

Algumas limitações do procedimento de análise de *clusters* são descritas por Hair et al. (1998), e são apresentadas a seguir.

- Seu uso deve ser considerado exploratório, uma vez que não há base estatística para extrapolar os resultados encontrados para a amostra para a população inteira;
- Não existe solução única e a formação dos *clusters* pode ser alterada variando um ou mais elementos do modelo;
- Sempre serão criados *clusters*, mesmo que não exista um relacionamento verdadeiro entre os grupos nos dados obtidos;
- O resultado da análise de *clusters* é totalmente dependente das variáveis utilizadas para definir a similaridade, assim, a alteração, inclusão ou exclusão das variáveis pode mudar significativamente os resultados.

Hair et al. (1998) aponta ainda uma limitação no método não-hierárquico (utilizado nesta pesquisa) para a análise de *clusters*. Essa limitação está na habilidade do pesquisador escolher os pontos básicos ou centróides teóricos dos *clusters* a serem formados, com base em seus conhecimentos práticos e teóricos. Muitas são as possibilidades de centróides teóricos, e para cada escolha, os resultados são diferentes. Em termos práticos, a escolha da matriz teórica dos centróides e das variáveis estratégicas e de desempenho utilizadas no modelo são fundamentais para a formação adequada dos *clusters* e para a qualidade dos resultados encontrados.

Uma última limitação importante pode estar no uso de apenas um ano para a análise estratégica e avaliação de desempenho. Pode ser que exista algum viés nos resultados em função das particularidades desse ano que não sejam observadas em outros anos.

## 4 Resultados Obtidos

### 4.1 Composição e Histórico do Sistema Financeiro Nacional

#### 4.1.1 Composição do Sistema Financeiro Nacional

O Sistema Financeiro Nacional está estruturado a partir de órgãos normativos, entidades supervisoras e operadores, conforme pode ser observado na Figura 07.

Órgãos normativos	Entidades supervisoras	Operadores		
Conselho Monetário Nacional - CMN	Banco Central do Brasil - Bacen	Instituições financeiras captadoras de depósitos à vista <sup>1</sup>	Demais instituições financeiras <sup>2</sup>	Outros intermediários financeiros e administradores de recursos de terceiros <sup>3</sup>
	Comissão de Valores Mobiliários - CVM	Bolsas de mercadorias e futuros	Bolsas de valores	
Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP	Superintendência de Seguros Privados - Susep	Sociedades seguradoras	Sociedades de capitalização	Entidades abertas de previdência complementar
	IRB-Brasil Resseguros			
Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC	Secretaria de Previdência Complementar - SPC	Entidades fechadas de previdência complementar (fundos de pensão)		

1 - Bancos Múltiplos, Bancos Comerciais, Caixa Econômica Federal e Cooperativas de Crédito

2 - Agências de Fomento, Associações de Poupança e Empréstimo, Bancos de Desenvolvimento, Bancos de Investimento, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Companhias Hipotecárias, Cooperativas Centrais de Crédito, Sociedades Crédito, Financiamento e Investimento, Sociedades de Crédito Imobiliário, Sociedades de Crédito ao Microempreendedor

3 - Administradoras de Consórcio, Sociedades de arrendamento mercantil, Sociedades corretoras de câmbio, Sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários, Sociedades de crédito imobiliário, Sociedades distribuidoras de títulos e valores mobiliários

Figura 07: Composição do Sistema Financeiro Nacional (Banco Central do Brasil, 2007)

Segundo informações disponíveis na página eletrônica na internet do Banco Central do Brasil, o Sistema Financeiro Nacional possui três órgãos normativos, o Conselho Monetário Nacional (CMN), o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e o Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC).

O Conselho de Gestão da Previdência Complementar é um órgão colegiado do Ministério da Previdência Social que tem como objetivos principais regular, normatizar e coordenar as atividades das entidades fechadas de previdência complementar, popularmente conhecidas como

fundos de pensão. Para isso, o conselho conta com o apoio da Secretaria de Previdência Complementar (SPC), órgão do mesmo Ministério que fiscaliza os fundos de pensão de forma a garantir a observância de todas as regras estabelecidas pelos órgãos normativos do Sistema Financeiro Nacional minimizando os riscos do sistema.

O Conselho Nacional de Seguros Privados é presidido pelo Ministro da Fazenda e tem representantes dos Ministérios da Justiça e da Previdência Social, da Superintendência de Seguros Privados, do Banco Central do Brasil e da Comissão de Valores Mobiliários. Cabe ao órgão definir todas as diretrizes e normas relacionados aos seguros privados. Para supervisionar as participantes do setor – sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades abertas de previdência complementar – o CNSP conta com o apoio da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e do Instituto de Resseguros do Brasil (IRB). À Superintendência de Seguros Privados, autarquia ligada ao Ministério da Fazenda, cabe o controle e fiscalização dos operadores do setor. Já o Instituto de Resseguros do Brasil, sociedade de economia mista controlada pelo Governo Federal, tem a missão de regular o cosseguro, o resseguro e a retrocessão, bem como desenvolver as operações de seguros no país.

Por fim, ao Conselho Monetário Nacional, órgão presidido pelo Ministro da Fazenda e integrado pelo Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Presidente do Banco Central do Brasil, cabe definir as diretrizes gerais para todo o Sistema Financeiro Nacional. O CMN conta com duas entidades supervisoras, o Banco Central do Brasil (Bacen) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O Bacen é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda e é o principal executor das orientações do CMN, e entre muitas atividades é responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional e a solidez das instituições financeiras atuantes no setor. A CVM é outra autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda que tem os objetivos de regulamentar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários no país, buscando estimular o mercado acionário enquanto forma de investimento de instituições e da população e fonte de financiamento para as companhias abertas nacionais.

Como pode ser observado na Figura 07, muitos são os operadores supervisionados pelo Bacen e pela CVM, porém, como o foco deste trabalho encontra-se nas instituições financeiras captadoras de depósitos à vista, exceto as cooperativas de crédito, serão destacadas as atividades dos bancos múltiplos, dos bancos comerciais e da Caixa Econômica Federal.

O Banco Central do Brasil, ainda em sua página eletrônica na internet, define da seguinte forma os três grupos, que compuseram o universo desta dissertação.

- Bancos Múltiplos: "...são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam as operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento. Essas operações estão sujeitas às mesmas normas legais e regulamentares aplicáveis às instituições singulares correspondentes às suas carteiras. A carteira de desenvolvimento somente poderá ser operada por banco público. O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento, e ser organizado sob a forma de sociedade anônima. As instituições com carteira comercial podem captar depósitos à vista. Na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994)." (Banco Central do Brasil, 2007)
- Bancos Comerciais: "...são instituições financeiras privadas ou públicas que têm como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros em geral. A captação de depósitos à vista, livremente movimentáveis, é atividade típica do banco comercial, o qual pode também captar depósitos a prazo. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e na sua denominação social deve constar a expressão "Banco" (Resolução CMN 2.099, de 1994)." (Banco Central do Brasil, 2007)
- Caixa Econômica Federal: "...criada em 1.861, está regulada pelo Decreto-Lei 759, de 12 de agosto de 1969, como empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda. Trata-se de instituição assemelhada aos bancos comerciais, podendo captar depósitos à vista, realizar operações ativas e efetuar prestação de serviços. Uma característica distintiva da Caixa é

que ela prioriza a concessão de empréstimos e financiamentos a programas e projetos nas áreas de assistência social, saúde, educação, trabalho, transportes urbanos e esporte. Pode operar com crédito direto ao consumidor, financiando bens de consumo duráveis, emprestar sob garantia de penhor industrial e caução de títulos, bem como tem o monopólio do empréstimo sob penhor de bens pessoais e sob consignação e tem o monopólio da venda de bilhetes de loteria federal. Além de centralizar o recolhimento e posterior aplicação de todos os recursos oriundos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), integra o Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo (SBPE) e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH).” (Banco Central do Brasil, 2007)

A distribuição dos participantes do Sistema Financeiro Nacional e sua evolução entre Dezembro de 2001 e Dezembro de 2006 podem ser observados na Tabela 05.

Segmento	Sigla	Dez 2001	Dez 2002	Dez 2003	Dez 2004	Dez 2005	Dez 2006
Banco Múltiplo	BM	153	143	141	139	138	137
Banco Comercial <sup>1</sup>	BC	28	23	23	24	22	21
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4	4	4
Caixa Econômica	CE	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	BI	20	23	21	21	20	18
Sociedade de Crédito Financiamento e Investimento	SCFI	42	46	47	46	50	51
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	SCTVM	177	161	147	139	133	116
Sociedade Corretora de Câmbio	SCC	43	42	43	47	45	48
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	SDTVM	159	151	146	138	134	133
Sociedade de Arrendamento Mercantil	SAM	72	65	58	51	45	41
Sociedade de Crédito Imobiliário <sup>2</sup> e Associação de Poupança e Empréstimo	SCI e APE	18	18	18	18	18	18
Companhia Hipotecária	CH	7	6	6	6	6	6
Agência de Fomento	AG FOM	9	10	11	12	12	12
<b>Subtotal</b>		<b>756</b>	<b>693</b>	<b>666</b>	<b>646</b>	<b>628</b>	<b>606</b>
Cooperativa de Crédito	COOP	1.379	1.430	1.454	1.436	1.439	1.452
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	SCM	23	37	49	51	55	56
<b>Subtotal</b>		<b>2.135</b>	<b>2.160</b>	<b>2.170</b>	<b>2.133</b>	<b>2.122</b>	<b>2.114</b>
Sociedade Administradora de Consórcios	CONS	399	376	365	364	342	333
<b>Total</b>		<b>2.534</b>	<b>2.536</b>	<b>2.535</b>	<b>2.497</b>	<b>2.464</b>	<b>2.447</b>

1 - Inclui os bancos estrangeiros (filiais no país)

2 - Inclui 15 Sociedades de Crédito Imobiliário - Repassadoras (SCIR) que não podem captar recursos junto ao público

Tabela 05: SFN - Quantitativo de Instituições por Segmento (Banco Central do Brasil, 2007)

#### 4.1.2 Histórico e Importância do Setor

Como já foi mencionado, o setor financeiro é fundamental para viabilizar o crescimento e para a manutenção da estabilidade de um país, tanto em termos econômicos, quanto em termos políticos e sociais. No Brasil, o setor financeiro vem passando por uma série de transformações



e consolidações, especialmente após a implantação do Plano Real, em 1994, que levou ao fim da hiperinflação, e após o fim da política de bandas cambiais, em 1999, que levou o país a adotar o câmbio flutuante. Com a significativa redução dos patamares de inflação, as instituições financeiras precisaram mudar suas estratégias, uma vez que as receitas inflacionárias, ou seja, aquelas decorrentes dos ganhos com a inflação, caíram sensivelmente após o Plano Real, como pode ser observado na Tabela 06.

Período	Receita inflacionária / PIB	Receita inflacionária / Total de Receitas
1990	4,0	35,7
1991	3,9	41,3
1992	4,0	41,9
1993	4,2	35,3
1994	2,0	20,4
1995	0,0	0,6

Tabela 06: Receitas Inflacionárias dos Bancos Brasileiros (Cardoso, 2002)

Além de reduzir o fácil ganho inflacionário das instituições financeiras, o Plano Real levou ao acirramento da competição entre os participantes do mercado e a necessidade de melhor gestão de seus riscos. Cardoso (2002) ressalta que antes do Plano Real a concorrência no setor era limitada em função do grande peso e participação de mercado dos bancos públicos e das dificuldades impostas pela legislação à entrada de novos bancos estrangeiros e ao aumento de participação dos já presentes no mercado. A consolidação do setor pode ser observada na Figura 08, que mostra que nos 12 anos após o plano real o total de bancos em atividade caiu 35,4%.

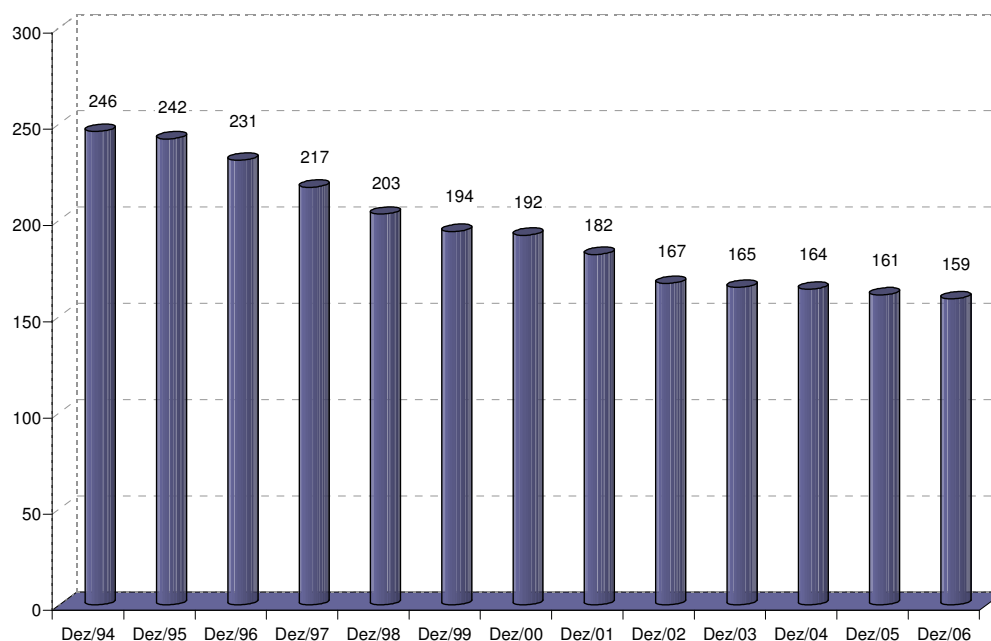


Figura 08: Evolução do Número de Bancos em Atividade no País (Banco Central do Brasil, 2007)

Outro fator que contribuiu significativamente no aumento da competição do setor após o Plano Real foi o aumento na entrada de bancos estrangeiros no país. Cardoso (2002) lembra que a abertura do Sistema Financeiro ao capital estrangeiro tinha como objetivo, além de estimular a concorrência, aumentar a solidez, reduzindo custos e aumentando a segurança do sistema. Ocorreram aquisições de bancos nacionais, com ou sem problemas, havendo pagamento ou não de pedágios, atingindo cifras superiores a R\$ 20 bilhões. Como pode ser observada na Figura 09, entre 1996 e 2005, a participação de bancos com controle ou participação estrangeira no patrimônio líquido total do segmento aumentou de 22,2% para 42,5% do total.

Belaisch (2003), no entanto, ressalta que o aumento da concorrência não foi maior pelo fato de a entrada dos bancos estrangeiros ter ocorrido principalmente através da compra de instituições já presentes no mercado, não pela abertura de novas instituições. Bitter (2003) apresenta a evolução do arcabouço legal referente à entrada de bancos estrangeiros no país, destacando seus principais marcos que conduziram à já citada maior participação do capital estrangeiro no setor bancário brasileiro. O autor faz ainda uma ampla revisão bibliográfica sobre os impactos nos

bancos locais da entrada de bancos estrangeiros, concluindo que, ao contrário do esperado pela literatura internacional, no caso brasileiro após o Plano Real a maior entrada de bancos estrangeiros teve pouca influência no desempenho dos bancos privados nacionais.

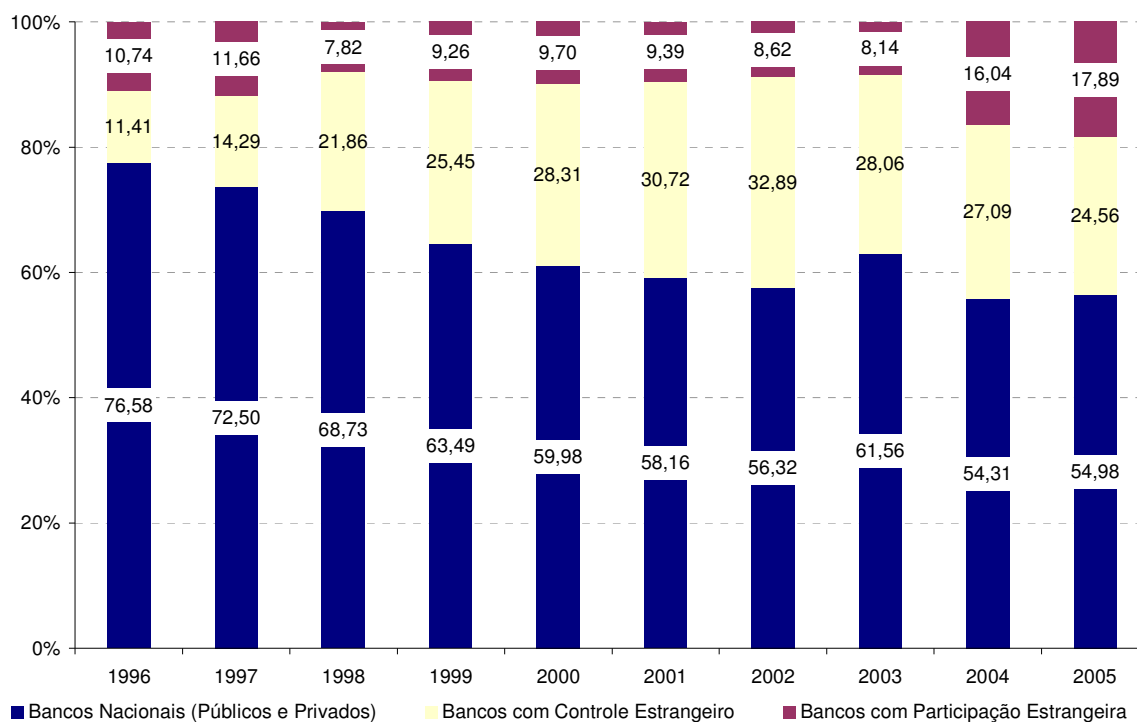


Figura 09: Participação dos Bancos no Patrimônio Líquido do Segmento Bancário - % do Total (Banco Central do Brasil, 2007)

Cardoso (2002) ressalta que outro fator que acelerou a consolidação do setor foi a crise econômica e estrutural enfrentada pelos bancos após o início do Plano Real. Além do fim das receitas inflacionárias, outros fatores econômicos, como as medidas restritivas ao crédito, o aumento dos juros em resposta à crise do México e a redução da atividade econômica levaram à insolvência e liquidação de diversas instituições bancárias e financeiras. Para evitar o contágio e uma crise em cadeia, o Governo lançou em novembro de 1995 o Proer – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional.

Segundo Maia (2003) o Proer teve dois pilares centrais: preservar a estabilidade do sistema, garantindo os depósitos dos aplicadores, e penalizar as más políticas bancárias, transferindo o controle acionário dos

bancos que aderiram ao programa. O banco que aderira ao Proer era dividido em dois, o “banco bom”, que era saneado e adquirido por outra instituição, dando origem a um novo banco, e o “banco ruim”, que era colocado pelo Bacen em liquidação extrajudicial.

As intervenções do Bacen em alguns dos maiores bancos brasileiros começaram uma crise de confiança onde foram levantadas dúvidas sobre a solvência de outras instituições, especialmente as de menor porte, configurando a possibilidade de crise sistêmica no setor bancário nacional. Naquele momento o Governo entendeu que a simples liquidação dos bancos não resolveria a crise, por isso, através do Proer, ele alterou a legislação em vigor de forma a permitir ao Bacen atuar de forma mais preventiva e incisiva no mercado. O programa tinha como objetivo estimular os movimentos de aquisição e reestruturação das instituições sob intervenção, buscando restabelecer a confiança no setor. Segundo Maia (2003), o volume de operações do programa foi de aproximadamente R\$ 20,4 bilhões, ou aproximadamente 2,7% do PIB médio do triênio 95-96-97. Algumas pesquisas (Honohan & Klingebiel 2000 apud Cardoso, 2002 e Rojas-Suarez & Weisbrod 1995 apud Cardoso, 2002) indicam que o custo fiscal do Proer foi inferior ao de programas semelhantes implantados em outros países. Maiores informações sobre o programa podem ser encontradas em Maia (2003).

Em seguida ao Proer, em 1996, foi anunciado o Proes – Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária e mais recentemente o Proef – Programa de Fortalecimento das Instituições Financeiras Federais. Esses programas tinham objetivo semelhante ao Proer, sanear as instituições financeiras públicas que eram em geral menos aptas a responder às crises financeiras do que as privadas. Os programas aconteceram no momento de um esforço de ajuste fiscal dos estados, assim instituições de quase todos os estados aderiram ao programa podendo ser extintas, entrar em processo de liquidação, ser privatizadas, ser federalizadas (para posterior privatização), ser saneadas ou virar agência de fomento. Segundo Cardoso (2002) o Proef teve aplicação prática pela realização de Inspeção Global Consolidada – IGC – nos quatro maiores bancos

federais, que levaram a ações para adequação do patrimônio dessas instituições à regulamentação em vigor, contribuindo com a solidez do sistema ao mostrar rigor às instituições públicas semelhante às privadas.

Algumas outras alterações na legislação implementadas após o Plano Real vieram a aumentar a segurança do Sistema Financeiro e melhorar sua supervisão. Alguns exemplos são:

- A criação do FGC – Fundo Garantidor de Créditos, que garante os depósitos de correntistas em até R\$ 20 mil contra a instituição financeira;
- Aumento da responsabilidade das empresas de auditoria e melhor fluxo de repasse de informações ao Bacen, conforme M.P. nº 1.334 de 1996;
- Aperfeiçoamento dos instrumentos de fiscalização do Bacen através da instituição da Inspeção Global Consolidada – IGC, através da Resolução nº 2.302 de 1996;
- Aumento nas provisões seguindo os padrões internacionais da Basileia, para a redução na exposição ao risco das instituições financeiras, através das Resoluções nº 2.099, de 1994, e nº 2.399, de 1997, e da Circular nº 2.784, de 1997;
- Criação da Central de Risco de Crédito, em 1997, pela Resolução nº 2.390, através da qual o Bacen recebe informações dos bancos sobre devedores com saldos acima do limite estabelecido;
- Melhoria na análise de risco dos bancos pela Resolução nº 2.682, de 1999, que define que as instituições devem classificar suas operações de crédito de acordo com seu risco, e fazer provisões de acordo com essa classificação.

Apesar de todas as transformações pelas quais o setor vem passando, alguns estudos indicam que ainda há grande espaço para aumento na concorrência. Belaisch (2003) indica que o volume de intermediação no país, ou seja, a capacidade de captação de depósitos e a concessão de crédito bancário ainda são baixas quando comparadas as

de outros países industrializados. Outra indicação da concentração pode ser observada na distribuição dos ativos totais menos intermediação financeira no ano de 2006, onde os 5 maiores bancos responderam por 52,3% e os 10 maiores por 70,7% do total.

Neste contexto, tendo o foco no segmento bancário, através de suas instituições ou conglomerados participantes, o objetivo central deste trabalho será identificar quais as principais estratégias utilizadas pelos bancos analisados, como essas estratégias se traduziram no seu posicionamento e se esse posicionamento se traduziu efetivamente em desempenho superior. Acredita-se que o mercado ainda seguirá nos próximos anos sob efeito de grande concorrência e maior consolidação entre os participantes do setor, e que, para manter-se em atividade e em condições de competição, é muito importante que eles sigam estratégias claras e efetivas para alcançar vantagens competitivas sustentáveis. Ou, colocado de outra forma, a pergunta que deve ser feita é: se realmente existem estratégias competitivas semelhantes aplicadas pelos bancos, de forma que seja possível classifica-las dentro de estratégias genéricas pré-definidas, o posicionamento decorrente da escolha de tais estratégias, dado o relacionamento com seu ambiente competitivo, efetivamente se traduz em um desempenho superior?

## **4.2 Análise dos Grupos Estratégicos**

### **4.2.1 Análise da Normalidade das Variáveis**

Como apresentado no capítulo de metodologia, e de acordo com Hair et al. (1998), a primeira etapa na análise estratégica foi a aplicação, quando possível, da função logaritmo, com o objetivo de normalizar as distribuições das variáveis, e da transformada Z, com o objetivo de manter todas as variáveis em uma mesma ordem de grandeza. Após esse tratamento inicial dos dados, chegou-se ao resumo, ou análise descritiva, apresentado na Tabela 07.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ROA	50	-,0400	,0644	,019676	,0164719
ROE	50	-,3450	,5577	,186323	,1375268
Marg_Liq	50	-,1277	,5959	,110406	,0996466
Z_LN_Alav_Fin	50	-5,455482	1,912673	,00000000	1,000000000
Z_LN_Dep_Vis	50	-3,548983	1,639429	,00000000	1,000000000
Z_LN_Imobil	50	-3,883142	1,970927	,00000000	1,000000000
Z_Inadimp	50	-,375885	6,601240	,00000000	1,000000000
Z_Desp_Oper	50	-1,862542	2,337744	,00000000	1,000000000
Z_LN_Capt_Total	50	-1,457885	2,193480	,00000000	1,000000000
Z_LN_Abrangencia	50	-1,320954	1,470452	,00000000	1,000000000
Z_LN_Inv_Pessoal	50	-1,477378	3,092981	,00000000	1,000000000
Z_LN_Escala	50	-2,011940	1,735799	,00000000	1,000000000
Valid N (listwise)	50				

Tabela 07: Estatística Descritiva

Após o tratamento inicial dos dados, foi feito o teste de normalidade para as variáveis estratégicas e de desempenho. As hipóteses testadas foram:

$H_0$ : As variáveis apresentam distribuição normal

$H_1$ : As variáveis não apresentam distribuição normal

Os resultados do teste de Kolmogorov-Smirnov, apresentados na Tabela 08, indicam a normalidade de 4 das 12 variáveis utilizadas no modelo, a saber: ROA, DEP\_VIS, IMOBIL e DESP\_OPER.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ROA	,096	50	,200	,926	50	,004
ROE	,129	50	,036	,892	50	,000
Marg_Liq	,151	50	,006	,793	50	,000
Z_LN_Alav_Fin	,200	50	,000	,709	50	,000
Z_LN_Dep_Vis	,106	50	,200	,930	50	,005
Z_LN_Imobil	,081	50	,200	,936	50	,010
Z_Inadimp	,388	50	,000	,302	50	,000
Z_Desp_Oper	,078	50	,200	,975	50	,381
Z_LN_Capt_Total	,156	50	,004	,938	50	,011
Z_LN_Abrangencia	,167	50	,001	,892	50	,000
Z_LN_Inv_Pessoal	,134	50	,025	,934	50	,008
Z_LN_Escala	,152	50	,005	,951	50	,038

Tabela 08: Testes de Normalidade

A violação da premissa de normalidade de algumas das variáveis não inviabiliza a aplicação de todo o modelo estatístico em função da robustez das técnicas estatísticas utilizadas como a análise de *clusters* e a análise multivariada.

#### **4.2.2 Análise da Correlação das Variáveis**

É importante observar a correlação entre as variáveis para a identificação de eventuais correlações espúrias que tornem o modelo menos robusto ou indiquem a necessidade de reconsiderar as variáveis utilizadas. A Tabela 09 mostra a matriz de correlação entre as variáveis estratégicas, com a aplicação do teste Pearson. A maior correlação encontrou-se entre as variáveis ESCALA e CAPT\_TOTAL, e assumiu o sinal negativo. A variável ESCALA ainda possuiu uma correlação significativa com a ABRANGENCIA, conforme era esperado por serem ambas dimensões que medem a amplitude de atuação dos bancos e serem indicativas de estratégias de enfoque. A correlação entre o INV\_PESSOAL e a CAPT\_TOTAL também era esperada por serem dimensões relacionadas à estratégia de diferenciação. As outras correlações observadas são menores e não se configuram como obstáculos à aplicação do modelo.



		Z_LN_ Alav_Fin	Z_LN_ Dep_Vis	Z_LN_ Imobil	Z_ Inadimp	Z_Desp_ Oper	Z_LN_ Capt_Total	Z_LN_ Abrangencia	Z_LN_Inv_ Pessoal	Z_LN_ Escala
Z_LN_Alav_Fin	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	-,231 ,106	,546 ,000	-,035 ,811	,063 ,661	-,158 ,273	,191 ,184	,016 ,911	,278 ,050
Z_LN_Dep_Vis	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,231 ,106	1	,052 ,718	,268 ,060	-,008 ,958	-,449 ,001	,289 ,042	-,381 ,006	,408 ,003
Z_LN_Imobil	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,546 ,000	,052 ,718	1	-,027 ,854	,407 ,003	-,606 ,000	,491 ,000	-,385 ,006	,668 ,000
Z_Inadimp	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,035 ,811	,268 ,060	-,027 ,854	1	,120 ,406	,206 ,150	-,112 ,438	,238 ,096	-,196 ,171
Z_Desp_Oper	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,063 ,661	-,008 ,958	,407 ,003	,120 ,406	1	-,504 ,000	,178 ,216	-,267 ,061	,384 ,006
Z_LN_Capt_Total	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-,158 ,273	-,449 ,001	-,606 ,000	,206 ,150	-,504 ,000	1	-,651 ,000	,714 ,000	-,946 ,000
Z_LN_Abrangencia	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,191 ,184	,289 ,042	,491 ,000	-,112 ,438	,178 ,216	-,651 ,000	1	-,519 ,000	,750 ,000
Z_LN_Inv_Pessoal	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,016 ,911	-,381 ,006	-,385 ,006	,238 ,096	-,267 ,061	,714 ,000	-,519 ,000	1	-,622 ,000
Z_LN_Escala	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,278 ,050	,408 ,003	,668 ,000	-,196 ,171	,384 ,006	-,946 ,000	,750 ,000	-,622 ,000	1

Tabela 09: Teste de Correlação – Variáveis Estratégicas

Observando a Tabela 10, pode-se concluir que todas as variáveis de desempenho apresentaram algum grau de correlação, sendo o maior deles entre o ROA e a MARG\_LIQ. A correlação pode ser explicada pelo uso de dimensões calculadas com base em uma mesma informação financeira básica, o lucro líquido dos bancos.

		ROA	ROE	Marg_Liq
ROA	Pearson Correlation	1	,696	,821
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	50	50	50
ROE	Pearson Correlation	,696	1	,388
	Sig. (2-tailed)	,000		,005
	N	50	50	50
Marg_Liq	Pearson Correlation	,821	,388	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	
	N	50	50	50

Tabela 10: Teste de Correlação – Variáveis de Desempenho

### 4.2.3 Formação dos Grupos Estratégicos

Para atingir o objetivo principal desta pesquisa foi preciso identificar a existência de grupos estratégicos praticando estratégias semelhantes na indústria bancária brasileira e verificar se seus desempenhos foram diferenciados como prevê a teoria. Para isso, foi escolhido um grupo de técnicas estatísticas (ou algoritmos) conhecidos como análise de *clusters*. Essa técnica, segundo Hair et al. (1998), busca agrupar ou classificar objetos (os bancos, no caso desta dissertação) de acordo com suas características ou similaridades.

Os grupos ou *clusters* de objetos devem apresentar grande homogeneidade interna (no caso entre os bancos em um mesmo *cluster*) e grande heterogeneidade externa (entre bancos de diferentes *clusters*).

Tradicionalmente a análise de *clusters* vem sendo usada de forma exploratória ou confirmatória. No primeiro caso, a técnica ajuda de forma exploratória na formação de uma taxonomia – classificação empírica de

objetos – de acordo com as características apresentadas pelos objetos da amostra. Já no segundo caso, que é o aplicável a esta pesquisa, com propósitos confirmatórios, a análise de *clusters* pode comparar seus resultados com os esperados em uma tipologia – classificação teórica de objetos – proposta, neste caso por Michael Porter.

Segundo Hair et al. (1998), existem duas categorias de algoritmos normalmente utilizados em clusterizações que diferem em seus procedimentos, que podem ser hierárquicos ou não-hierárquicos. Nesta dissertação é utilizado o método não-hierárquico, normalmente conhecido como *K-Means Cluster*, que posiciona os objetos nos *clusters*, uma vez que o número de *clusters* a serem formados seja definido.

A primeira etapa desta análise foi a definição da matriz teórica dos centróides, apresentada na Tabela 11. Nessa matriz o pesquisador define os valores esperados de cada dimensão estratégica em cada um dos cinco *clusters* ou estratégias genéricas da tipologia de Porter. Os valores esperados podem ser o primeiro quartil (Q1), a mediana (M) ou o terceiro quartil (Q3) dos valores observados na amostra para cada dimensão estratégica. A estratégia genérica de *Stuck in the Middle*, por suas características intrínsecas, foi definida teoricamente em cada uma das dimensões como a mediana de seus valores.

Dimensões	Liderança em Custo Total	Diferenciação	Enfoque em Custo	Enfoque em Diferenciação	"Stuck in the Middle"
Alav_Fin	M	Q3	M	M	M
Dep_Vis	Q3	M	Q3	Q1	M
Imobil	Q3	Q1	Q3	Q1	M
Inadimp	Q3	Q1	M	Q1	M
Desp_Oper	Q3	Q1	Q3	Q1	M
Capt_Total	Q1	Q3	Q1	Q3	M
Abrangencia	Q3	Q3	Q1	Q1	M
Inv_Pessoal	Q1	Q3	Q1	Q3	M
Escala	Q3	Q3	Q1	Q1	M

Tabela 11: Matriz Teórica dos Centróides

A matriz informada ao *SPSS*, com os quartis e medianas traduzidos nos valores observados na amostra, pode ser encontrada na Tabela 12 abaixo. Os *clusters* 1, 2, 3, 4 e 5 representam, respectivamente, as estratégias genéricas de Liderança em Custo Total, Diferenciação, Enfoque em Custo, Enfoque em Diferenciação e *Stuck in the Middle*.

	Cluster				
	1	2	3	4	5
Z_LN_Alav_Fin	-,000721	,480622	-,000721	-,000721	-,000721
Z_LN_Dep_Vis	,686086	,200628	,686086	-,474095	,200628
Z_LN_Imobil	,594652	-,620895	,594652	-,620895	,051896
Z_Inadimp	-,032284	-,298474	-,188482	-,298474	-,188482
Z_Desp_Oper	,762032	-,831756	,762032	-,831756	,081553
Z_LN_Capt_Total	-1,056051	,774285	-1,056051	,774285	,048156
Z_LN_Abrangencia	,851428	,851428	-1,174189	-1,174189	,042158
Z_LN_Inv_Pessoal	-,775118	,644220	-,775118	,644220	-,231033
Z_LN_Escala	,826132	,826132	-,610414	-,610414	-,239838

Tabela 12: Matriz Inicial dos Centróides

A Tabela 13, apresentada a seguir, indica que foram necessárias 7 itera es para que o algoritmo chegasse a matriz final dos centróides e a classifica o dos bancos em cada *cluster*. Já a Tabela 14 retrata a matriz final dos centróides calculada pelo *software SPSS*.

Iteration	Change in Cluster Centers				
	1	2	3	4	5
1	,389	1,876	1,626	,793	,639
2	,125	1,001	,649	,569	,196
3	,104	,295	,312	,268	,196
4	,000	,291	,000	,234	,000
5	,000	,000	,000	,210	,138
6	,000	,384	,000	,562	,000
7	,000	,000	,000	,000	,000

Tabela 13: Histórico de Itera es

	Cluster				
	1	2	3	4	5
Z_LN_Alav_Fin	,111501	,391180	,323157	-1,009931	,006236
Z_LN_Dep_Vis	,533829	-,066492	,760002	-,760249	-,430354
Z_LN_Imobil	,718137	-,595266	,658990	-1,188191	,011064
Z_Inadimp	,055543	-,308663	-,118818	,780825	-,214812
Z_Desp_Oper	,452524	-1,226241	1,406163	-,031040	-,029642
Z_LN_Capt_Total	-,975116	,819103	-1,340251	1,431671	,211549
Z_LN_Abrangencia	1,072086	-,621947	-,501276	-1,320954	,024452
Z_LN_Inv_Pessoal	-,641744	,876931	-1,154516	,753457	,064805
Z_LN_Escala	1,116034	-,622301	,820102	-1,468142	-,356689

Tabela 14: Matriz Final dos Centróides

Para testar a igualdade entre as matrizes inicial e final dos centróides, foi aplicado o teste não paramétrico de *Wilcoxon Signed Rank*, cujas hipóteses são:

$H_0$ : Matriz inicial dos centróides é igual à matriz final dos centróides

$H_1$ : Matriz inicial dos centróides é diferente da matriz final dos centróides

Conforme os resultados contidos na Tabela 15, a hipótese nula não foi rejeitada, ou seja, as matrizes foram estatisticamente iguais, confirmando que a matriz teórica inicial era coerente com as estratégias realizadas pelos bancos.

	Custo_F - Custo_I	Diferenciacao_F - Diferenciacao_I	Enfoque_Custo_F - Enfoque_Custo_I	Enfoque_Diferenciacao_F - Enfoque_Diferenciacao_I	Stuck_in_the_Middle_F - Stuck_in_the_Middle_I
Z	-,889	-1,481	-1,481	-,178	-,770
Asymp. Sig. (2-tailed)	,374	,139	,139	,859	,441

Tabela 15: Teste de *Wilcoxon Signed Rank*

A seguir, foi aplicada a técnica de análise multivariada da variância (MANOVA), com o objetivo de avaliar se os centróides finais de cada *cluster* foram estatisticamente iguais ou diferentes uns dos outros.

Segundo Hair et al. (1998) a MANOVA é uma extensão da análise da variância, ANOVA, e considera mais de uma variável dependente. Por considerar as diferenças de grupos simultaneamente entre múltiplas variáveis dependentes é chamada de multivariada. Essa técnica mede as diferenças entre as variáveis dependentes a partir de uma série de outras variáveis independentes. É importante ressaltar que apesar de permitir testar se as médias de determinados grupos são iguais, a técnica de MANOVA não aponta onde essas diferenças significativas ocorrem quando mais de dois grupos são formados. Para isso devem ser utilizados outros métodos como o de análise *post-hoc* das diferenças das médias dos grupos. No caso desta pesquisa, foi utilizado e será apresentado mais adiante o método ou teste de Bonferroni. Assim, as hipóteses testadas foram:

H<sub>0</sub>: Os centróides finais dos *clusters* são iguais

H<sub>1</sub>: Os centróides finais dos *clusters* são diferentes

Como pode ser observado pelo teste de *Wilks' Lambda*, destacado por Hair et al. (1998) como sendo o mais utilizado para o teste de significância no MANOVA, na Tabela 16, a hipótese nula de igualdade dos *clusters* deve ser rejeitada, ou seja, os *clusters* não foram significativamente iguais, implicando que pelo menos dois deles foram diferentes entre si.

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,238	1,282	9,000	37,000	,279
	Wilks' Lambda	,762	1,282	9,000	37,000	,279
	Hotelling's Trace	,312	1,282	9,000	37,000	,279
	Roy's Largest Root	,312	1,282	9,000	37,000	,279
QCL_1	Pillai's Trace	2,421	6,815	36,000	160,000	,000
	Wilks' Lambda	,006	11,153	36,000	140,393	,000
	Hotelling's Trace	21,462	21,164	36,000	142,000	,000
	Roy's Largest Root	18,248	81,104	9,000	40,000	,000

Tabela 16: Teste MANOVA – Diferença Entre os *Clusters*

Uma vez que foram verificadas a igualdade entre as matrizes inicial e final dos centróides e a diferença entre os centróides finais dos *clusters*, foi possível analisar a classificação dos bancos gerada pelo algoritmo.

O resultado, apresentado na Tabela 17, confirmou a presença de pelo menos um banco em cada um dos cinco *clusters* ou grupos estratégicos. O grupo estratégico de Liderança em Custo Total foi o que teve o maior número de participantes (16 bancos), seguido pelo *Stuck in the Middle*, com 13 bancos. As estratégias de enfoque tiveram 11 bancos associados a elas, sendo 4 à de Enfoque em Custo Total e 7 à de Enfoque em Diferenciação.

Cluster	1	16,000
	2	10,000
	3	4,000
	4	7,000
	5	13,000
Valid		50,000
Missing		,000

Tabela 17: Quantidade de Bancos em Cada *Cluster*

A descrição dos bancos em cada um dos *clusters* ficou da forma apresentada na Tabela 18.

Liderança em Custo Total	Diferenciação	Enfoque em Custo Total	Enfoque em Diferenciação	"Stuck-in-the-Middle"
ABN Amro	ABC-Brasil	Banese	Barclays	Alfa
Banrisul	Bansicredi	Banestes	Classico	Bancoob
BASA	BBM	BESC	Dresdner	BGN
BB	Bco John Deere	BRB	Ibibank	BIC
BNB	Credit Suisse		ING	BMC
Bradesco	Deutsche		Rabobank	BMG
CEF	Fibra		WestLB	BNP Paribas
Citibank	JP Morgan Chase			Cruzeiro Do Sul
HSBC	UBS Pactual			Daycoval
Itau	Votorantim			Pine
Mercantil Do Brasil				Schahin
Nossa Caixa				Sofisa
Rural				SS
Safra				
Santander Banespa				
Unibanco				

Tabela 18: Classificação dos Bancos nas Estratégias Genéricas

Como mencionado anteriormente, os bancos podem ser classificados por seu tipo de controle e origem de seu capital. A disposição dos bancos, usando a classificação do Banco Central do Brasil, em cada estratégia genérica é apresentada na Tabela 19. É interessante notar que somente bancos privados foram classificados nas estratégias de Diferenciação (enfoque amplo e estreito), enquanto todos os bancos públicos foram classificados nas estratégias de Liderança em Custo (com ambos os enfoques, mas devendo ser ressaltado ainda que particularmente no enfoque estreito somente foram encontrados bancos públicos).

Tipo de Controle	Liderança em Custo Total	Diferenciação	Enfoque em Custo Total	Enfoque em Diferenciação	"Stuck-in-the-Middle"
Privado com Controle Estrangeiro	ABN Amro Citibank HSBC Santander Banespa	ABC-Brasil Bco John Deere Credit Suisse Deutsche JP Morgan Chase UBS Pactual		Barclays Dresdner Ibibank ING Rabobank WestLB	BNP Paribas
Privado Nacional	Bradesco Itau Mercantil Do Brasil Rural Safra	Bansicredi BBM Fibra Votorantim		Classico	Alfa Bancoob BGN BIC BMC BMG Cruzeiro Do Sul Daycoval Pine Schahin Sofisa SS
Privado com Participação Estrangeira	Unibanco				
Público Estadual	Banrisul Nossa Caixa		Banese Banestes BRB		
Público Federal	BASA BB BNB CEF		BESC		

Tabela 19: Classificação dos Bancos por Tipo de Controle

#### 4.2.4 Desempenho dos Grupos Estratégicos

Após a apresentação dos resultados da formação dos *clusters*, a próxima etapa foi analisar seus resultados. Um resumo das dimensões de desempenho para cada *cluster* pode ser encontrado na Tabela 20.



	Cluster Number of Case	Mean	Std. Deviation	N
ROA	1	,013084	,0167854	16
	2	,018148	,0160529	10
	3	,028183	,0093521	4
	4	,027760	,0212477	7
	5	,021993	,0136714	13
	Total	,019676	,0164719	50
ROE	1	,143435	,1543298	16
	2	,217361	,1683918	10
	3	,347247	,1333335	4
	4	,145526	,1059916	7
	5	,187687	,0571819	13
	Total	,186323	,1375268	50
Marg_Liq	1	,070192	,0685382	16
	2	,110937	,0696809	10
	3	,121910	,0361215	4
	4	,211078	,2018904	7
	5	,101743	,0461731	13
	Total	,110406	,0996466	50

Tabela 20: Estatística Descritiva – Desempenho

Antes de aplicar a técnica de Bonferroni para a análise das médias de cada dimensão de resultado, foi feito o procedimento da análise multivariada da variância (MANOVA) para testar a igualdade do desempenho entre os grupos. Nesse contexto, o teste feito foi:

$H_0$ : Existe igualdade no desempenho dos *clusters*

$H_1$ : Não existe igualdade no desempenho dos *clusters*

Como pode ser observado na Tabela 21, a hipótese nula de igualdade de desempenho entre os *clusters* foi rejeitada, ou seja, pelo menos dois *clusters* apresentaram desempenhos estatisticamente diferentes uns dos outros.

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,736	40,042	3,000	43,000	,000
	Wilks' Lambda	,264	40,042	3,000	43,000	,000
	Hotelling's Trace	2,794	40,042	3,000	43,000	,000
	Roy's Largest Root	2,794	40,042	3,000	43,000	,000
QCL_1	Pillai's Trace	,541	2,477	12,000	135,000	,006
	Wilks' Lambda	,542	2,477	12,000	114,059	,006
	Hotelling's Trace	,700	2,429	12,000	125,000	,007
	Roy's Largest Root	,405	4,560	4,000	45,000	,004

Tabela 21: Teste MANOVA – Diferença Entre os Desempenhos

Como o teste MANOVA indicou que os desempenhos dos grupos estratégicos foram significativamente diferentes uns dos outros, foi possível seguir adiante utilizando a técnica de Bonferroni para a análise dos resultados de cada *cluster* em cada dimensão de desempenho. Conforme apresentado na Tabela 22, somente em um caso a diferença de desempenho foi estatisticamente significativa. Isso aconteceu na dimensão da margem líquida (MARG\_LIQ), implicando que o resultado da estratégia de Enfoque em Diferenciação foi superior ao resultado da estratégia de Liderança em Custo Total.

Bonferroni

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
ROA	1	2	-,005064	,0065165	1,000	-,024301	,014173
		3	-,015098	,0090368	1,000	-,041776	,011579
		4	-,014676	,0073256	,512	-,036301	,006950
		5	-,008909	,0060361	1,000	-,026728	,008910
	2	1	,005064	,0065165	1,000	-,014173	,024301
		3	-,010034	,0095636	1,000	-,038267	,018198
		4	-,009612	,0079664	1,000	-,033129	,013906
		5	-,003845	,0067996	1,000	-,023918	,016228
	3	1	,015098	,0090368	1,000	-,011579	,041776
		2	,010034	,0095636	1,000	-,018198	,038267
		4	,000423	,0101323	1,000	-,029489	,030334
		5	,006189	,0092430	1,000	-,021097	,033475
	4	1	,014676	,0073256	,512	-,006950	,036301
		2	,009612	,0079664	1,000	-,013906	,033129
		3	-,000423	,0101323	1,000	-,030334	,029489
		5	,005767	,0075785	1,000	-,016606	,028139
	5	1	,008909	,0060361	1,000	-,008910	,026728
		2	,003845	,0067996	1,000	-,016228	,023918
		3	-,006189	,0092430	1,000	-,033475	,021097
		4	-,005767	,0075785	1,000	-,028139	,016606
ROE	1	2	-,073925	,0528146	1,000	-,229838	,081988
		3	-,203812	,0732406	,079	-,420024	,012401
		4	-,002090	,0593720	1,000	-,177361	,173181
		5	-,044251	,0489209	1,000	-,188670	,100167
	2	1	,073925	,0528146	1,000	-,081988	,229838
		3	-,129886	,0775106	1,000	-,358704	,098931
		4	,071835	,0645658	1,000	-,118768	,262438
		5	,029674	,0551086	1,000	-,133011	,192359
	3	1	,203812	,0732406	,079	-,012401	,420024
		2	,129886	,0775106	1,000	-,098931	,358704
		4	,201721	,0821191	,180	-,040701	,444144
		5	,159560	,0749117	,387	-,061585	,380706
	4	1	,002090	,0593720	1,000	-,173181	,177361
		2	-,071835	,0645658	1,000	-,262438	,118768
		3	-,201721	,0821191	,180	-,444144	,040701
		5	-,042161	,0614216	1,000	-,223482	,139161
	5	1	,044251	,0489209	1,000	-,100167	,188670
		2	-,029674	,0551086	1,000	-,192359	,133011
		3	-,159560	,0749117	,387	-,380706	,061585
		4	,042161	,0614216	1,000	-,139161	,223482
Marg_Liq	1	2	-,040745	,0374419	1,000	-,151276	,069787
		3	-,051718	,0519226	1,000	-,204997	,101562
		4	-,140885	,0420907	,017	-,265141	-,016630
		5	-,031551	,0346816	1,000	-,133934	,070832
	2	1	,040745	,0374419	1,000	-,069787	,151276
		3	-,010973	,0549497	1,000	-,173189	,151243
		4	-,100141	,0457727	,339	-,235265	,034984
		5	,009194	,0390682	1,000	-,106139	,124526
	3	1	,051718	,0519226	1,000	-,101562	,204997
		2	,010973	,0549497	1,000	-,151243	,173189
		4	-,089168	,0582168	1,000	-,261029	,082693
		5	,020166	,0531073	1,000	-,136610	,176943
	4	1	,140885	,0420907	,017	,016630	-,265141
		2	,100141	,0457727	,339	-,034984	,235265
		3	,089168	,0582168	1,000	-,082693	,261029
		5	,109334	,0435437	,157	-,019210	,237879
	5	1	,031551	,0346816	1,000	-,070832	,133934
		2	-,009194	,0390682	1,000	-,124526	,106139
		3	-,020166	,0531073	1,000	-,176943	,136610
		4	-,109334	,0435437	,157	-,237879	,019210

Tabela 22: Teste de Bonferroni

A partir dos resultados da análise descritiva e dos resultados da técnica de Bonferroni, foi possível classificar cada *cluster* ou estratégia genérica em cada uma das dimensões de resultado de forma a avaliar quais se destacaram. As Figuras 10, 11 e 12 mostram, respectivamente, os desempenhos de cada *cluster* para o ROA, o ROE e a Margem Líquida, enquanto a Tabela 23 apresenta a posição de cada *cluster* em cada dimensão de resultado.

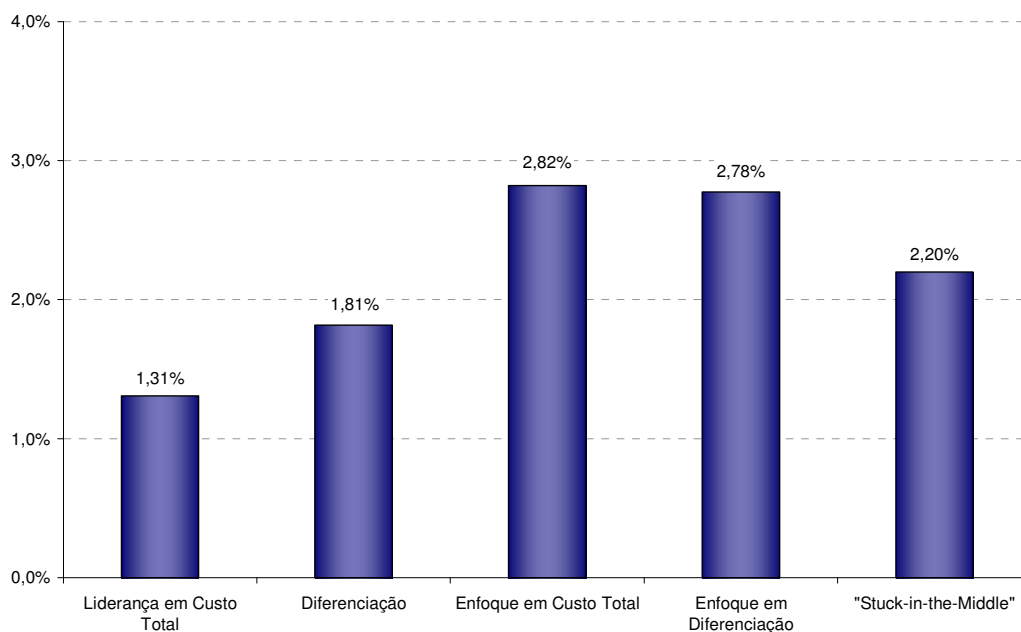


Figura 10: Resultado das Estratégias Genéricas – ROA

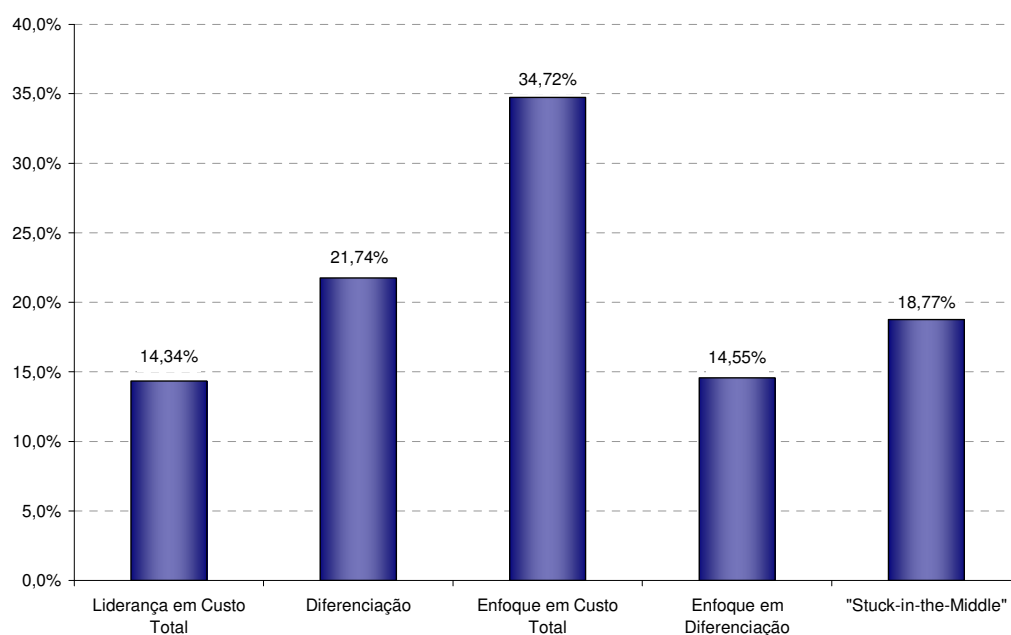


Figura 11: Resultado das Estratégias Genéricas – ROE

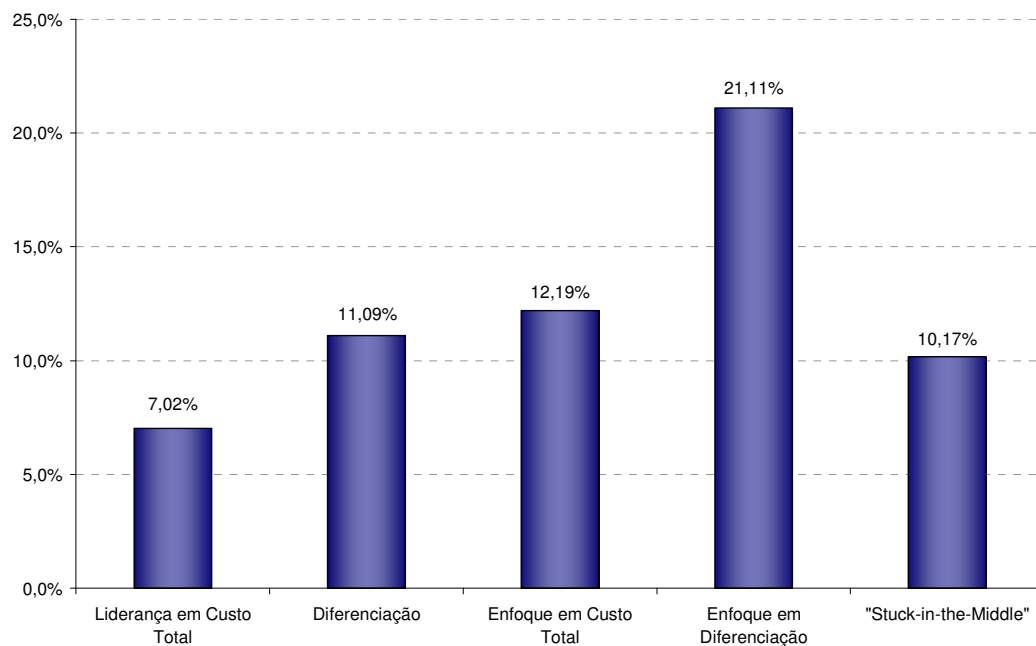


Figura 12: Resultado das Estratégias Genéricas – MARG\_LIQ

Dimensão de Resultado	Ranking	Estratégia Genérica	Valor
ROA	1	Enfoque em Custo Total	2,82%
	2	Enfoque em Diferenciação	2,78%
	3	"Stuck-in-the-Middle"	2,20%
	4	Diferenciação	1,81%
	5	Liderança em Custo Total	1,31%
	-	<i>Total</i>	1,97%
ROE	1	Enfoque em Custo Total	34,72%
	2	Diferenciação	21,74%
	3	"Stuck-in-the-Middle"	18,77%
	4	Enfoque em Diferenciação	14,55%
	5	Liderança em Custo Total	14,34%
	-	<i>Total</i>	18,63%
Marg_Liq	1	Enfoque em Diferenciação	21,11%
	2	Enfoque em Custo Total	12,19%
	3	Diferenciação	11,09%
	4	"Stuck-in-the-Middle"	10,17%
	5	Liderança em Custo Total	7,02%
	-	<i>Total</i>	11,04%

Tabela 23: Classificação das Estratégias Genéricas nas Dimensões de Resultado

#### 4.2.5

#### Interpretação dos Resultados à Luz da Tipologia de Porter

Os resultados encontrados de cada um dos cinco *clusters* para cada uma das três dimensões de resultados são apresentados na Tabela 24.

Estratégia Genérica	ROA	ROE	MARG_LIQ
Liderança em Custo Total	5º	5º	5º
Diferenciação	4º	2º	3º
Enfoque em Custo Total	1º	1º	2º
Enfoque em Diferenciação	2º	4º	1º
"Stuck-in-the-Middle"	3º	3º	4º

Tabela 24: Resultados das Estratégias Genéricas

A mesma informação pode ser apresentada de outra forma, como na Tabela 25. O ranking de cada estratégia genérica para cada dimensão de desempenho permite rapidamente situar e comparar suas posições.

Ranking	ROA	ROE	MARG_LIQ
1º	Enfoque em Custo Total	Enfoque em Custo Total	Enfoque em Diferenciação
2º	Enfoque em Diferenciação	Diferenciação	Enfoque em Custo Total
3º	"Stuck-in-the-Middle"	"Stuck-in-the-Middle"	Diferenciação
4º	Diferenciação	Enfoque em Diferenciação	"Stuck-in-the-Middle"
5º	Liderança em Custo Total	Liderança em Custo Total	Liderança em Custo Total

Tabela 25: Ranking dos Resultados das Estratégias Genéricas

Em consequência das posições de cada estratégia genérica nas dimensões de desempenho foi possível construir um ranking final de seu desempenho, conforme a Tabela 26.

Ranking	Estratégia Genérica
1º	Enfoque em Custo Total
2º	Enfoque em Diferenciação
3º	Diferenciação
4º	<i>Stuck in the Middle</i>
5º	Liderança em Custo Total

Tabela 26: Ranking Final das Estratégias Genéricas

Não obstante os resultados desta pesquisa permitirem concluir que os desempenhos das estratégias genéricas de Porter são significativamente diferentes uns dos outros, o ranking final não reflete o comportamento esperado pela teoria. Porter (1980) considera que os bancos que falharam em alcançar alguma das quatro estratégias genéricas propostas, ou seja, os que ficaram *Stuck in the Middle*, deveriam apresentar o pior desempenho entre todos. Este grupo apresentou não o pior, mas o segundo pior desempenho entre todos,

classificação esta que não inviabiliza completamente os resultados obtidos. Algumas podem ser as razões para o resultado encontrado não ter sido o mesmo esperado pela teoria, tais como:

- Viés no(s) resultado(s) de algum(ns) banco(s) no(s) grupo(s) Liderança em Custo Total ou *Stuck in the Middle* que eventualmente tenham levado a alterações nas posições dos *clusters* no ranking de desempenho;
- Algum viés presente particularmente no ano escolhido para esta pesquisa - 2006;
- Uso indevido de alguma(s) variável(is) para a medição das estratégias competitivas ou dos desempenhos;
- Ausência de alguma(s) variável(is) relevante(s) para a medição das estratégias competitivas ou dos desempenhos;
- Definição incorreta ou indevida da matriz teórica dos centróides.

## 5 Conclusões e Sugestões Para Estudos Futuros

### 5.1 Conclusões

A importância do setor financeiro e bancário para o bom funcionamento da economia e a conseqüente necessidade de solidez de suas instituições justificam a relevância desta pesquisa. Como indica Cardoso (2007), um sistema financeiro sólido e eficiente é um pré-requisito para o crescimento econômico sustentado.

Um divisor de águas para o setor bancário brasileiro na história recente foi a implantação do Plano Real, em 1994. Como destaca Belaisch (2003), o Plano Real trouxe à tona uma série de ineficiências do setor produtivo que resultou em altas taxas de inadimplência nos empréstimos bancários. Isso, somado ao fim da receita inflacionária e a abertura do mercado às instituições estrangeiras e alterações nas regras de fiscalização e ações do Banco Central (como os programas Proer, Proes e Proef) vêm aumentando o nível de competição no segmento. Isso ganha relevância na análise estratégica, pois como destaca Neto (2001): “para atuar em ambiente de concorrência, as instituições financeiras desenvolvem suas estratégias de mercado visando maximizar seus resultados operacionais”.

Nesse contexto, o objetivo principal desta pesquisa foi identificar, através de variáveis selecionadas a partir de dados financeiros e operacionais dos bancos, a presença de grupos estratégicos que tenham adotado estratégias competitivas semelhantes no ano de 2006, e avaliar qual foi sua relação com o desempenho. A amostra foi composta pelos 50 maiores bancos, conforme *ranking* divulgado pelo Banco Central do Brasil referente a dezembro de 2006, e representa 85% do total de ativos e 92% do total de depósitos dos bancos que compõem o Sistema Financeiro Nacional.



A metodologia aplicada nesta dissertação mostrou-se plenamente eficaz para se atingir os objetivos propostos. Foi possível obter os dados necessários e trabalhá-los de forma a permitir a aplicação de um conjunto de técnicas estatísticas amplamente utilizadas na análise estratégica da indústria. O modelo indicou a presença de grupos estratégicos distintos na indústria bancária brasileira no ano de 2006 e permitiu a comparação de seus desempenhos.

Os resultados da análise de *cluster* indicaram a presença de bancos em todos os cinco grupos estratégicos definidos pela tipologia de Porter. O teste de Wilcoxon confirmou a hipótese de igualdade entre as matrizes inicial e final dos centróides, enquanto o teste MANOVA permitiu que se rejeitasse a hipótese de igualdade dos centróides finais dos *clusters*, significando que pelo menos dois grupos estratégicos apresentaram centróides diferentes uns dos outros.

Observando os bancos por seu tipo de controle e origem de seu capital, é interessante notar que somente bancos privados foram associados à estratégia de diferenciação (com enfoques amplo e estreito), enquanto todos os bancos públicos foram associados às estratégias de custo (em ambos os enfoques). Observando as estratégias de enfoque estreito, somente bancos públicos ficaram associados à de custo e somente bancos privados à de diferenciação.

Em termos de resultados, apesar de o teste MANOVA permitir rejeitar a hipótese de igualdade do desempenho dos *clusters* (indicando que pelo menos dois deles apresentam desempenhos significativamente diferentes uns dos outros), o teste de Bonferroni indica que somente a diferença entre as estratégias Enfoque em Diferenciação e Liderança em Custo Total na dimensão da Margem Líquida apresentou significância estatística.

Apesar disso, foi possível classificar os desempenhos de cada cluster em cada dimensão de resultado. Foi construído ainda um *ranking* dos resultados classificando as estratégias genéricas na seguinte ordem: 1º - Enfoque em Custo, 2º - Enfoque em Diferenciação, 3º - Diferenciação, 4º - *Stuck in the Middle* e 5º - Liderança em Custo Total.

Algumas possíveis razões foram apontadas para o fato dos bancos *Stuck in the Middle* terem ficado na penúltima posição, e não na última como espera a teoria, tais como: viés no(s) resultado(s) de algum(ns) banco(s), viés particular no ano analisado, uso indevido ou ausência de alguma(s) variável(is) para medição das estratégias competitivas ou de desempenho, ou definição indevida da matriz teórica dos centróides.

As diferenças de metodologias dificultam a comparação com resultados de outras pesquisas. Pessoa (1996) e de Almeida (1998), por exemplo, também fizeram uma análise da indústria bancária brasileira, mas aplicaram metodologias que captavam principalmente as estratégias intencionais, enquanto nesta dissertação a metodologia permitia captar as estratégias realizadas. Apesar dessas diferenças, de uma forma geral, o resultado obtido por Almeida (1998) na análise da tipologia de Porter, quando o autor indica que bancos com foco em parcelas maiores de mercado tiveram retornos inferiores aos de bancos focados em determinados mercados, é semelhante ao resultado encontrado nesta pesquisa, onde as estratégias de enfoque apresentaram os melhores resultados. É importante notar que pesquisas com diferentes metodologias e/ou aplicadas a diferentes setores podem levar a resultados diferentes, como por exemplo em Pietracci (2007) que conclui que as estratégias de Diferenciação e Custo apresentaram desempenhos superiores aos das estratégias de Enfoque. Por fim, cabe ressaltar que Porter, em sua tipologia, não propõe a existência de um *ranking* de desempenho entre todas as estratégias genéricas, mas sim que as empresas que conseguirem aplicar estratégias de Liderança em Custo Total, Diferenciação ou Enfoque (em Custo ou Diferenciação) devem apresentar ao longo do tempo desempenhos consistentemente superiores aos de empresas sem estratégia definida ou que falharam em alcançar alguma delas, ou seja, aquelas que ficaram *Stuck in the Middle*.

## 5.2 Sugestões para Estudos Futuros

Uma das sugestões é que estudos semelhantes a esse sejam realizados em outros momentos no futuro, pois a indústria bancária brasileira vem passando por um intenso processo de transformação e aumento da competição, por isso sua estrutura e a conduta de seus participantes podem mudar com o tempo. Como observa Belaisch (2003) o setor bancário brasileiro não é plenamente competitivo. A autora baseia sua conclusão em pesquisa empírica cujos resultados indicam que os bancos brasileiros se comportam de forma oligopolística.

Também seria possível incluir na análise as estratégias almejadas (intencionais) pelos bancos, não somente as realizadas (medidas nessa dissertação por dimensões financeiras e operacionais que refletem as estratégias realizadas). Para isso, poderia ser feito o uso de questionários enviados à alta direção dos bancos presentes na amostra. Tal procedimento já foi feito no passado na pesquisa de Almeida (1998). Outra recomendação, também presente na mesma pesquisa seria o uso de outras variáveis para a medição dos resultados, como, por exemplo, a satisfação dos *stakeholders*. Como menciona Chakravarthy (1986 apud Damo, 2006), a mensuração do desempenho da empresa deve ser feita preferencialmente em caráter multidimensional.

Uma revisão adicional da literatura de forma a eventualmente permitir melhorarem-se as dimensões estratégicas e de medição de desempenho utilizadas ou mesmo a sugerir novas variáveis também pode auxiliar na definição de um modelo mais robusto e eventualmente mais fiel à realidade. Também pode ser aprofundado o referencial teórico de forma a identificar a possibilidade de melhorar a definição da matriz teórica de centróides tornando-a eventualmente mais alinhada com a tipologia de estratégias genéricas proposta por Porter.

Também pode ser relevante para a discussão acadêmica a aplicação de outras tipologias, como as de Mintzberg (1988), Miles & Snow (1978), Miller & Dess (1993), Chrisman et al. (1988) entre outras ao modelo proposto nesta dissertação. Seus resultados podem ser

confrontados aos obtidos com a aplicação da tipologia de Porter (1980, 1985).

Por fim pode-se recomendar o uso de intervalos temporais mais amplos na medição tanto das variáveis estratégicas, quanto de desempenho, com o objetivo de reduzir um possível viés que pode ser encontrado na escolha de um único ano.

## 6

### Referências Bibliográficas

ALMEIDA, L. C. de. **Alianças Estratégicas e o Sistema Financeiro Nacional: Implicações das Estratégias Colaborativas e Competitivas no Desempenho da Indústria Financeira.** Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

BALESDENT FILHO, D. **Estratégias Competitivas Pós-Privatização Para As Empresas Concessionárias de Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) no Brasil: Um Estudo de Caso.** Dissertação de Mestrado (Opção Profissional), Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Página eletrônica. Brasil. Disponível em: < <http://www.bacen.gov.br/> > Acesso em: 17 jan. 2007.

BARNEY, J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage.** 2 ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2001.

BELAISCH, A., Do Brazilian Banks Compete? **IMF Working Paper**, WP/03/113, Maio, 2003.

BITTER, F. **O Impacto da Entrada dos Bancos Estrangeiros no Desempenho dos Bancos Privados Nacionais.** Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

CARDOSO, F. H., Mensagem ao Congresso Nacional: abertura da 4a Sessão Legislativa Ordinária da 51a Legislatura, **Coleção Documentos da Presidência da República**, Brasília: Presidência da República, Secretaria de Comunicação de Governo, 2002, 584p. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/publi\\_04/mensagem2002.htm](http://www.planalto.gov.br/publi_04/mensagem2002.htm) > Acesso em: 22 mar. 2007.

CARNEIRO, J. M. T. **Alterações nas Estratégias Competitivas Decorrentes de Desregulamentação e de Privatizações na Indústria do Petróleo: Um Estudo de Caso**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

CARNEIRO, J. M. T., SILVA, J. F., CAVALCANTI, M. A. F. D., Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba - Brasil, v. 1, p. 7-30, 1997.

CAVALCANTI, M. A. F. D. **Impactos Estratégicos e Organizacionais Decorrentes da Desregulamentação do Setor Petrolífero Argentino: Estudo de Caso da Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF)**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1997.

CAVALCANTI, P. M. C. R. **Tipologias Estratégicas na Indústria Farmacêutica Brasileira Pós Genéricos: Poder Explanatório versus Parcimônia**. Dissertação de Mestrado (Opção Profissional), Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

DAMO, M. A. **O Impacto das Estratégias Financeiras no Desempenho das Empresas: Uma análise do desempenho dos setores de energia elétrica, siderurgia e metalurgia, têxtil e telecomunicações.** Dissertação de Mestrado (Opção Profissional), Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

DESS, G. G., DAVIS, P. S. Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance, **Academy of Management Journal**, **27(3)**, 1984. p. 467-488.

DRANOVE, D., PETERAF, M., SHANLEY, M. Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework For Analysis. **Strategic Management Journal**, **19**, 1998. p. 1029-1044.

FICHMAN, L. H. **Construção de um Modelo de Predição de Insolvência Bancária Baseado na Tipologia de Porter.** Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1987.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L., BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**, 5 ed. New Jersey. Prentice-Hall Editor, 1998.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries. **Strategic Management Journal**, **16**, 1995. p. 75-83.

MAIA, G. V. S. Reestruturação Bancária no Brasil: O Caso do Proer. **Notas Técnicas do Banco Central do Brasil, Número 38**, 2003. p. 1-13.

NETO, A. A. **Estrutura e Análise de Balanços, Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NOGUEIRA, C. F. **Utilização de Inteligência Artificial na Análise do Desempenho de Empresas**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

OLIVEIRA, H. A. P. **Os Impactos da Desregulamentação no Novo Ambiente de Competição, nas Estratégias e nos Desempenhos das Concessionárias Distribuidoras de Energia Elétrica no Mercado Brasileiro à Luz da Tipologia de Porter**. Dissertação de Mestrado (Opção Profissional), Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

PESSOA, L. A. G. P. **A Indústria Financeira: Estratégias Competitivas dos Bancos Comerciais e Múltiplos**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1996.

PIETRACCI, B. **Posicionamento Estratégico das Distribuidoras de Energia Elétrica no Brasil**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press, 1985.

SILVA, J. F., MELO, M. A. C. **Tipologias Estratégicas Concorrentes: Um Teste Empírico na Indústria Brasileira de Seguros**. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1997.



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)