

5 Apresentação e análise dos resultados

5.1. Análise da normalidade das variáveis

As variáveis estratégicas e de desempenho foram analisadas quanto a sua normalidade pela observação de médias, variâncias, coeficientes de assimetria e curtose (*ver Anexo 8.1.1*) e dos testes estatísticos Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (*ver Anexo 8.1.2.1*) conforme mostrado na Tabela 5.1.

Tabela 0.1 - Teste de normalidade das variáveis

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Zscore(DV)	,252	80	,000	,644	80	,000
Zscore(DPOUP)	,397	80	,000	,592	80	,000
Zscore(DPRAZ)	,163	80	,000	,866	80	,000
Zscore(AITVM)	,069	80	,200*	,985	80	,496
Zscore(DIVPROD)	,200	80	,000	,653	80	,000
Zscore(ALAV)	,174	80	,000	,812	80	,000
Zscore(ROPCRED)	,055	80	,200*	,982	80	,318
Zscore(TAMINSTFIN)	,105	80	,030	,936	80	,001
Zscore(NUMFUNC)	,216	80	,000	,757	80	,000
Zscore(NUMAG)	,264	80	,000	,631	80	,000
Zscore(PL)	,144	80	,000	,739	80	,000
Zscore(APERM)	,113	80	,013	,865	80	,000
Zscore(INVEST)	,239	80	,000	,701	80	,000
Zscore(ROE)	,139	80	,001	,905	80	,000
Zscore(ROA)	,156	80	,000	,870	80	,000
Zscore(RODFUNC)	,355	80	,000	,283	80	,000

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Foram também observadas as distribuições de frequência das variáveis com utilização de histogramas e gráficos Normal Plots (*ver Anexo 8.1.2.2*). A hipótese nula de normalidade das variáveis não pode ser rejeitada a um nível de significância de 5% para as variáveis; Ativos Investidos em Títulos e Valores Mobiliários (AITVM) e Proporção de Crédito (ROPCRED). Essa hipótese foi rejeitada para as demais variáveis.

Os procedimentos estatísticos de Análise de Fatores e Análise de Cluster são considerados robustos em relação à não-normalidade da distribuição das variáveis utilizadas, o que não se verifica no caso do procedimento MANOVA, que requer precaução no seu uso. Embora, em alguns casos (Dias, 2005), ele tenha sido considerado robusto, casos em que os desvios da normalidade foram causados exclusivamente por problemas de simetria. Essa situação foi verificada para a maioria das variáveis utilizadas neste trabalho.

5.2. Análise das correlações entre as variáveis

5.2.1. Correlação entre variáveis estratégicas

A análise da correlação entre as variáveis utilizadas na pesquisa foi feita através da matriz de coeficientes de correlação de Pearson. O coeficiente de Pearson assume valores entre 1 e -1, indicando o grau de relação entre duas variáveis. Quando esse coeficiente é nulo, a indicação é de independência entre as variáveis ou relacionamentos não correlacionados. Quando se aproxima de 1, maior a correlação positiva entre as variáveis; e, quanto mais próximo de -1, maior a correlação negativa. A correlação expressa pelo coeficiente de Pearson não necessariamente implica uma relação causal, sendo equivocada a suposição de que o movimento de uma variável afeta o movimento da outra. Para verificar a significância do coeficiente de correlação de Pearson, também foi utilizado o teste de hipótese bi-caudal de correlação linear.

Após a geração da matriz de coeficientes (*ver Anexo 9.1.3*), foi possível identificar alguns casos em que a correlação se mostrou significativamente alta, mas de forma geral as variáveis estratégicas apresentaram baixo coeficiente de correlação entre si.

O coeficiente de correlação entre as variáveis Depósito à Vista (DV) e Depósitos a Prazo (DPRAZ) foi de -0,708. Essa correlação negativa mostra que existe uma distinção na maneira como os bancos estruturam o financiamento dos seus ativos. Uma proporção maior dos ativos totais financiados por depósitos à vista pode indicar estratégia de substituição dos ganhos tradicionais com margens de juros (spreads) por outras formas de ganhos, como as tarifas bancárias.

Quanto à correlação observada entre Aplicações Interfinanceiras + Títulos e Valores Mobiliários (AITVM) e Proporção de Empréstimos Base de Ativos (PROPCRED), a variável PROPCRED apresentou o coeficiente -0,938 de correlação com AITVM. A forte correlação negativa entre essa variável e AITVM sugere uma distinção entre bancos que oferecem linhas de empréstimos para pessoas físicas, empresas ou setor público, e aqueles que oferecem produtos de investimento, aplicando os ativos em títulos e valores mobiliários.

A alta correlação positiva (0,874) entre Número de Funcionários (NUMFUNC) e Número de Agências (NUMAG) era esperada, uma vez que deve haver coerência entre os números dessas variáveis. A relação entre agências e funcionários pode evidenciar o quanto um determinado banco está seguindo a tendência atual de disponibilizar agências menores com menos funcionários (Campelo e Neto, 2003).

Finalmente, outro caso observado foi o da correlação positiva (0,645) entre as variáveis Número de Funcionários (NUMFUNC) e Depósitos em Poupança (DPOUP). Uma possível explicação é o fato de que DPOUP está relacionada a operações de concessão de crédito que demandam um relacionamento intensivo com clientes no mercado de varejo.

5.2.2. Correlação entre variáveis de desempenho

No caso das variáveis de desempenho, foi observado um alto grau de correlação positiva entre a Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE) e a Rentabilidade dos Ativos (ROA). Essa correlação é esperada, uma vez que ambas as variáveis estão relacionadas à rentabilidade dos bancos. Já a variável Produtividade dos Funcionários não apresentou alta correlação com nenhuma das outras variáveis, havendo uma clara distinção em dois grupos, onde um descreve rentabilidade e o outro, produtividade. Essa observação sinaliza que as dimensões propostas por Mehra (1996) estão representadas por essas variáveis.

Tabela 0.2 - Matriz de Correlação de Pearson das Variáveis de Desempenho

		Zscore (ROE)	Zscore (ROA)	Zscore (PRODFUNC)
Zscore (ROE)	Pearson Correlation	1	,874(**)	,153
	Sig. (2-tailed)		,000	,177
	Sum of Squares and Cross-products	79,000	69,022	12,048
	Covariance	1,000	,874	,153
	N	80	80	80
Zscore (ROA)	Pearson Correlation	,874(**)	1	,295(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,008
	Sum of Squares and Cross-products	69,022	79,000	23,303
	Covariance	,874	1,000	,295
	N	80	80	80
Zscore (PRODFUNC)	Pearson Correlation	,153	,295(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,177	,008	
	Sum of Squares and Cross-products	12,048	23,303	79,000
	Covariance	,153	,295	1,000
	N	80	80	80

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.3. Redução do espaço estratégico

O espaço estratégico foi reduzido através da análise de fatores com o objetivo de diminuir o número de variáveis e simplificar as análises sem perda significativa de informações. A análise de fatores foi feita com rotação ortogonal do tipo Varimax, com ordenação e supressão dos coeficientes menores que 0,5 para facilitar a identificação dos fatores (*ver Anexo 8.1.5*). A rotação ortogonal reduz a carga do primeiro fator e aumenta a dos demais em um número menor de variáveis, de modo a destacar os que possuem maior carga. Na seleção de fatores, foram definidos como entrada autovalores com valores iguais ou maiores que um.

A Tabela 0.3 mostra que foram extraídos cinco fatores com um poder de explicação de aproximadamente 80% da variância total, resultado considerado adequado para a continuidade do estudo.

Tabela 0.3 - Resultado da análise de fatores

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,288	25,295	25,295	3,288	25,295	25,295	2,536	19,505	19,505
2	2,455	18,888	44,183	2,455	18,888	44,183	2,337	17,981	37,486
3	2,189	16,838	61,022	2,189	16,838	61,022	2,321	17,850	55,336
4	1,363	10,485	71,506	1,363	10,485	71,506	1,680	12,920	68,255
5	1,047	8,057	79,564	1,047	8,057	79,564	1,470	11,308	79,564
6	,847	6,512	86,076						
7	,648	4,982	91,059						
8	,398	3,063	94,121						
9	,284	2,182	96,303						
10	,215	1,652	97,955						
11	,151	1,158	99,113						
12	,087	,667	99,780						
13	,029	,220	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A Tabela 0.4 mostra a matriz dos fatores para o espaço estratégico reduzido após a rotação dos eixos.

Tabela 0.4 - Carga dos fatores após rotação dos eixos

	Component				
	1	2	3	4	5
Zscore(NUMFUNC)	,940				
Zscore(NUMAG)	,922				
Zscore(DPOUP)	,723				
Zscore(PL)		-,851			
Zscore(ALAV)		,804			
Zscore(TAMINSTFIN)		,732			
Zscore(AITVM)			,957		
Zscore(ROPCRED)			-,945		
Zscore(APERM)				,895	
Zscore(DIVPROD)				,867	
Zscore(INVEST)					,758
Zscore(DPRAZ)					-,660
Zscore(DV)					,568

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

A observação dos dados da Tabela 0.4 deixa evidente que todas as variáveis tiveram influência significativa nos fatores, pois não houve exclusão de nenhuma variável. Além disso, nenhuma apresentou carga alta em mais de um fator, o que demonstra ausência de ambigüidade entre eles. As informações contidas nas cargas permitiram a seguinte interpretação dos fatores:

Fator 1:

Esse fator agrupa as variáveis Número de Funcionários (NUMFUNC), Número de Agências (NUMAG) e Depósitos em Poupança (DPOUP) com respectivas cargas 0,940, 0,922 e 0,723. As variáveis NUMFUNC e NUMAG se relacionam à rede de distribuição, enquanto DPOUP está ligada ao mais tradicional investimento disponível no mercado financeiro brasileiro. Grande parte dos recursos captados pelas instituições financeiras em contas de poupança devem ser obrigatoriamente direcionados para operações de financiamento habitacional. Esse fator pode ser considerado como indicador de orientação para o mercado de varejo que consome esse tipo de produto, setor que requer uma rede maior de agências e mais funcionários se comparado ao mercado de atacado.

Fator 2:

Nele estão agrupadas as variáveis Patrimônio Líquido (PL) com carga - 0,851, Alavancagem (ALAV) com carga 0,804 e Tamanho da Instituição Financeira (TAMINSTFIN) com carga de 0,732. Esse fator pode ser considerado indicador do nível de escala de operação de uma instituição financeira.

Fator 3:

As variáveis Investimento em Títulos e Valores Imobiliários (AITVM) e Proporção de Crédito (PROPCRED) estão nele agrupadas. AITVM apresentou carga positiva de 0,957 e PROPCRED, carga negativa de 0,945. Esse agrupamento de variáveis com cargas opostas mostra claramente o mercado de atuação das empresas. As que atuam com ênfase no mercado de produtos de investimento, apresentam carga alta nesse fator. Já as que têm foco maior na oferta de crédito, apresentam carga baixa.

Fator 4:

Esse fator é representado pelas variáveis Diversidade de Produtos (DIVPROD) e Ativo Permanente (APERM), com cargas 0,867 e 0,895 respectivamente. DIVPROD se relaciona às atividades baseadas em serviços e taxas (receitas não relacionadas a juros) e mostra a proporção de receita proveniente de operações voltadas a serviços fora do grupo dos produtos tradicionais comoditizados. APERM indica o nível de investimento em ativos, como instalações, máquinas e equipamentos, que podem também estar relacionados a uma maior capacidade de oferta de serviços diferenciados.

Fator 5:

Nele se agrupam as variáveis Depósitos a Prazo (DPRAZ) com carga - 0,741, Investimentos (INVEST) com carga 0,660 e Depósitos à Vista (DV) com carga 0,652. O enfoque em depósitos à vista em detrimento dos depósitos a prazo e uma alta taxa de crescimento dos ativos podem ser entendidos como estratégias de expansão de mercado.

A Tabela 5.5 mostra o mapeamento de variáveis em fatores, associando uma denominação para cada um deles:

Tabela 0.5 - Fatores Resultantes da Redução do Espaço Estratégico

Fator	Nome	Dimensões Estratégicas
1	VAREJO	+ NUMFUNC + NUMAG + DPOUP
2	ESCALA	- PL + ALAV + TAMINSTFIN
3	MERCADO	+ AITVM - PROPCRED
4	SERVIÇOS DIFERENCIADOS	+ DIVPROD + APERM
5	EXPANSÃO	- DPRAZ + INVEST + DV

5.4. Formação dos grupos estratégicos

Para formar os grupos estratégicos foi aplicado o algoritmo de clusterização K-means no espaço composto pelos seis fatores encontrados após a análise fatorial. Esse procedimento assume como premissa que dentro de cada grupo estratégico ou cluster encontram-se empresas que praticam estratégias competitivas semelhantes, mas ao mesmo tempo bastante diferentes das realizadas pelas empresas fora do grupo. Os grupos formados representarão os tipos estratégicos presentes na indústria e permitirão uma análise da relação entre desempenho e posicionamento estratégico. O Anexo 8.1.6 contém as tabelas com os resultados da análise K-means Cluster.

Inicialmente foi montada a matriz teórica definindo os centróides para os sete grupos. A matriz dos centróides iniciais foi construída usando as médias e os

quartis das distribuições dos fatores. A Tabela 5.6 mostra os percentis Weighted Average utilizados.

Tabela 0.6 - Percentis para Definição da Matriz Inicial

		Percentis		
		25	50	75
Weighted Average(Definition 1)	FATOR1	-,6457367	-,4403571	,3821282
	FATOR2	-,7559965	-,0061297	,8427806
	FATOR3	-,6548357	-,0691082	,7170816
	FATOR4	-,5828596	-,1374623	,1768703
	FATOR5	-,4184412	,0045417	,4043186
Tukey's Hinges	FATOR1	-,6440451	-,4403571	,3794858
	FATOR2	-,7366348	-,0061297	,8172510
	FATOR3	-,6425245	-,0691082	,7160846
	FATOR4	-,5785268	-,1374623	,1760658
	FATOR5	-,3907001	,0045417	,3835156

A representação da relação de cada fator com cada uma das estratégias genéricas descritas por Miller e Dess foi definida com a adoção do primeiro, do segundo ou do terceiro quartil da distribuição do fator, de acordo com a intensidade da relação.

Tabela 0.7 - Matriz teórica para formação dos grupos estratégicos

Cluster	Fator				
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Tipo I	Q3	Q3	Q2	Q3	Q3
Tipo II	Q1	Q2	Q3	Q3	Q3
Tipo III	Q3	Q1	Q2	Q3	Q2
Tipo IV	Q2	Q1	Q1	Q3	Q2
Tipo V	Q2	Q3	Q2	Q1	Q1
Tipo VI	Q1	Q2	Q3	Q1	Q1
Tipo VII	Q2	Q2	Q2	Q2	Q2

A partir da matriz teórica, foi construída a matriz dos centróides inicial para o procedimento de geração dos clusters. Essa matriz foi usada como estimativa temporária do posicionamento dos grupos. A tabela abaixo mostra a matriz com os valores iniciais aplicados.

Tabela 0.8 - Matriz dos Centróides Iniciais para os Sete Grupos Estratégicos

	Cluster						
	1	2	3	4	5	6	7
FATOR1	,38213	-,64574	,38213	-,44036	-,44036	-,64574	-,44036
FATOR2	,84278	-,00613	-,75600	-,75600	,84278	-,00613	-,00613
FATOR3	-,06911	,71708	-,06911	-,65484	-,06911	,71708	-,06911
FATOR4	,17687	,17687	-,13746	-,13746	-,58286	-,58286	-,13746
FATOR5	,40432	,40432	,40432	,40432	-,41844	-,41844	,00454

Input from FILE Subcommand

O algoritmo encontrou a melhor divisão dos seis fatores nos sete grupos, de maneira que a distância total entre os fatores de um grupo e o seu respectivo centro, somada por todos os grupos, seja minimizada. A partir desse processo iterativo foram encontrados os centros dos clusters finais.

Tabela 0.9 - Matriz dos Centróides Finais para os Sete Grupos Estratégicos

	Cluster						
	1	2	3	4	5	6	7
FATOR1	,89256	-,52630	2,23763	-,26647	-,79440	-,33549	-,49316
FATOR2	1,16138	-1,23580	-,51961	-,49833	1,03172	-,40667	-,10173
FATOR3	-,04527	1,32887	,14813	-1,43635	,71652	,79664	-,37471
FATOR4	,24722	1,40696	-,04488	-,05535	-,59769	,01196	-,27799
FATOR5	,43357	1,55009	-,13536	,11142	,06592	-1,64709	-,03543

O algoritmo convergiu após nove interações com algumas alterações nas coordenadas dos centróides iniciais. A mudança relativa mínima entre os centróides dos grupos gerados e os centróides iniciais foi de 0,015 e a máxima foi de 1,855. De modo geral os centróides definidos na matriz inicial não sofreram mudança significativa após as interações para a geração da matriz final, confirmando a matriz teórica. Para comprovar essa observação, foi utilizado o teste não paramétrico *Wilcoxon Signed Rank Test*, que compara a matriz de centróides iniciais com a matriz final. A Tabela 5.10 mostra que a hipótese nula de igualdade das matrizes não pode ser rejeitada a um nível de significância de 5%.

Tabela 0.10 – Teste de Igualdade das Matrizes Inicial e Final

	FATOR1_F - FATOR1	FATOR2_F - FATOR2	FATOR3_F - FATOR3	FATOR4_F - FATOR4	FATOR5_F - FATOR5
Z	-1,352(a)	,000(b)	-,676(a)	-1,352(a)	-,507(c)
Asymp. Sig. (2-tailed)	,176	1,000	,499	,176	,612

a Based on negative ranks.

b The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.

c Based on positive ranks.

O resultado do algoritmo para gerar os grupos mostra que a matriz inicial representava adequadamente as opções estratégicas das empresas selecionadas para esta pesquisa. A análise das principais alterações que modificaram a posição relativa esperada mostra o seguinte:

Fator 1:

Esperava-se, para os grupos de escopo estreito, um menor destaque desse fator, que representa a atuação dos bancos no mercado de varejo. De forma geral, a carga para esses grupos foram mais baixas que as dos grupos de escopo amplo, confirmando as expectativas. Porém, o Grupo VI (Baixo Custo + Escopo Estreito) apresentou uma carga mais alta para esse fator que a do Grupo V (Baixo Custo + Escopo Amplo). Como esse fator possui em sua composição as variáveis Número de Agências e Número de Funcionários, era esperado um enfoque mais alto para os grupos com estratégia de diferenciação, o que de fato ocorreu. Para o Grupo VII (Sem Posicionamento), esperava-se um enfoque intermediário, mas ocorreu um enfoque baixo desse fator.

Fator 2:

Esse fator foi associado ao posicionamento dos bancos quanto à obtenção de economias de escala. Esperava-se que grupos com posicionamento de baixo custo apresentassem cargas mais altas para esse fator. Isso foi confirmado para todos os casos.

Fator 3:

Como esse fator representa a atuação dos bancos no mercado de investimentos, esperava-se um enfoque apenas intermediário para o Grupo V (Baixo Custo + Escopo Amplo), o que não aconteceu, já que a carga resultante para o grupo ficou dentro do terceiro quartil. Por outro lado, as maiores cargas foram as do Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito) e do

Grupo VI (Baixo Custo + Escopo Estreito), confirmando a previsão de maior enfoque feita na matriz teórica.

Fator 4:

Associado à oferta de serviços diferenciados, esse fator deveria apresentar carga alta para todos os grupos com estratégia de diferenciação. De fato, as cargas mais altas nesse fator foram observadas para o Grupo I (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo) e o Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito). Os demais grupos com estratégia de diferenciação apresentam cargas apenas moderadas. Como era previsto, o grupo Grupo V (Baixo Custo + Escopo Amplo) apresentou a menor ênfase nesse fator.

Fator 5:

Esse fator representa as estratégias de expansão de mercado. O Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito) foi o que apresentou maior ênfase e o Grupo VI (Baixo Custo + Escopo Estreito), a menor.

A análise das distâncias entre os centróides finais de cada um dos grupos estratégicos formados permite observar que o Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito) e o Grupo III (Diferenciação + Escopo Amplo) apresentaram o maior afastamento de seus centros. Esse dado, que evidencia o fato de que os dois grupos possuem posicionamentos estratégicos mais distintos entre si, pode ser observado na Tabela 5.11. Por outro lado, os Grupos IV (Diferenciação + Escopo Estreito) e VII (Sem Posicionamento) apresentaram a combinação de estratégias mais próximas entre si.

Tabela 0.11 - Distâncias Entre os Centróides dos Clusters Finais

Cluster	1	2	3	4	5	6	7
1		2,184	2,073	3,532	2,044	3,425	2,567
2	2,184		2,967	3,385	2,370	2,413	1,911
3	2,073	2,967		3,976	3,277	2,645	2,780
4	3,532	3,385	3,976		3,894	4,040	3,407
5	2,044	2,370	3,277	3,894		3,322	1,911
6	3,425	2,413	2,645	4,040	3,322		2,133
7	2,567	1,911	2,780	3,407	1,911	2,133	

Para verificar se os centróides dos grupos estratégicos obtidos são estatisticamente diferentes, foram aplicados os testes de hipótese de Hotelling e o Wilks' Lambda. A tabela abaixo mostra o resultado do teste da hipótese nula de igualdade dos sete centróides a um nível de significância de 5%.

Tabela 0.12 - Teste de Igualdade dos Centróides

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,187	3,184(a)	5,000	69,000	,012
	Wilks' Lambda	,813	3,184(a)	5,000	69,000	,012
	Hotelling's Trace	,231	3,184(a)	5,000	69,000	,012
	Roy's Largest Root	,231	3,184(a)	5,000	69,000	,012
QCL_1	Pillai's Trace	2,932	17,256	30,000	365,000	,000
	Wilks' Lambda	,005	26,399	30,000	278,000	,000
	Hotelling's Trace	12,314	27,665	30,000	337,000	,000
	Roy's Largest Root	5,312	64,625(b)	6,000	73,000	,000

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

c Design: Intercept+QCL_1

A tabela acima mostra que o nível de significância foi de 0% até a terceira casa decimal para ambos os testes. Por esse motivo, a hipótese nula foi rejeitada, confirmando que os sete grupos estratégicos formados possuem centróides estatisticamente diferentes.

5.5.

Formação e análise do espaço estratégico

O procedimento para formação de grupos estratégicos classificou cada instituição financeira como pertencente a um dos sete grupos definidos pela tipologia de Miller e Dess (1993). As empresas em cada grupo estão relacionadas a seguir.

Tabela 0.13 - Grupos Estratégicos Baseados na Tipologia de Miller e Dess (1993)

GRUPO I:	GRUPO V:
[Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo]	[Baixo Custo + Escopo Amplo]
Número de Empresas: 12	Número de Empresas: 11
ABN AMRO	BANCOOB
BANESTES	BANSICREDI
BANRISUL	BBM
BB	BGN
BNB	DEUTSCHE
BRADESCO	FIBRA
CEF	ING
HSBC	JP MORGAN CHASE
ITAÚ	RABOBANK
NOSSA CAIXA	SAFRA
SANTANDER BANESPA	VOTORANTIM
UNIBANCO	

GRUPO II:
[Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito]
Número de Empresas: 7
BARCLAYS
CLÁSSICO
FATOR
MORGAN STANLEY
OPPORTUNITY
UBS WARBURG
VR

GRUPO III:
[Diferenciação + Escopo Amplo]
Número de Empresas: 8
BANESE
BANPARÁ
BASA
BCOMURUGUAI
BEPI
BESC
BRB
MERCANTIL DO BRASIL

GRUPO IV:
[Diferenciação + Escopo Estreito]
Número de Empresas: 13
BCO JOHN DEERE
BONSUCESSO
GE CAPITAL
GERDAU
IBIBANK
LUSO BRASILEIRO
PARANÁ
PECÚNIA
RENDIMENTO
RENNER
SCHAHIN
SS
TRIÂNGULO

GRUPO VI:
[Baixo Custo + Escopo Estreito]
Número de Empresas: 10
BRSCAN
BVA
CREDIT LYONNAIS
CREDIT SUISSE
CRUZEIRO DO SUL
DRESDNER
INTERCAP
MODAL
SMBC
WESTLB

GRUPO VII:
[Sem Posicionamento]
Número de Empresas: 19
ABC-BRASIL
ALFA
BANIF
BIC
BMC
BMG
BNP PARIBAS
CACIQUE
CITIBANK
CREDIBEL
DAYCOVAL
GUANABARA
INDUSTRIAL DO BRASIL
INDUSVAL
MATONE
PINE
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
SOCOPA
SOFISA

Como pode ser observado na Tabela 0.13, o grupo com maior número de bancos foi o Grupo VII (Sem Posicionamento), com dezenove bancos, e o menor foi o Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito), com apenas sete bancos. Portanto, não foram observados bancos que possuem estratégias únicas (Cool e Schendel, 1988) nos grupos estratégicos formados para a indústria bancária brasileira. A figura a seguir consolida as principais características de cada grupo encontrado.

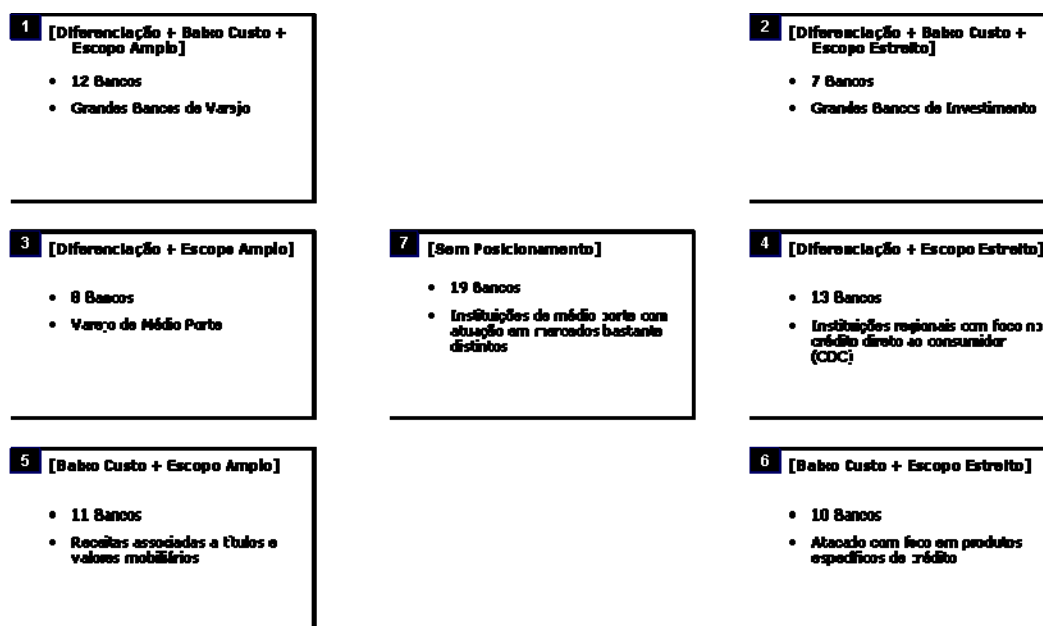


Figura 5 – Principais características dos grupos estratégicos encontrados

As principais variáveis estratégicas foram relacionadas na Tabela 0.14 para orientar a comparação dos grupos formados. A análise de cada grupo, relacionando os bancos com os fatores que compõem seu posicionamento estratégico, será apresentada a seguir.

Tabela 0.14 – Comparação das principais variáveis estratégicas por grupo

Grupo Estratégico	TOTAL DE ATIVOS*	FUNCIONÁRIOS	PROPCRED	AITVM	DIVPROD	INVEST
I	1.145.230.979	39.534	,4328	,4243	,1479	,1627
II	6.810.471	58	,2516	,6951	,3537	,3073
III	16.972.231	2.301	,4238	,4581	,1331	,0733
IV	12.815.194	128	,7879	,1680	,0646	,1819
V	143.975.852	701	,3193	,6482	,0498	,2309
VI	21.707.718	115	,3600	,5953	,0756	-,3211
VII	70.389.051	421	,5336	,4218	,0671	,2261
Total	1.417.901.495	6.397	,4730	,4613	,1092	,1335

* Soma

5.5.1.

Grupo I: diferenciação + baixo custo + escopo amplo

Tabela 0.15 - Bancos do Grupo I

BANCO	CONTROLE	TI*	FATOR1 Varejo	FATOR 2 Escala	FATOR 3 Mercado	FATOR4 Serv. Dif.	FATOR 5 Crescimento
ABN AMRO	Privado Controle Estrangeiro	C	0,385	0,886	-0,927	0,178	0,754
BANESTES	Público Estadual	C	1,752	0,930	0,339	-0,120	0,342
BANRISUL	Público Estadual	C	1,936	0,926	-0,079	-0,205	0,164
BB	Público Federal	C	0,742	1,510	-0,086	-0,005	0,919
BNB	Público Federal	I	1,054	0,496	0,718	0,084	-0,141
BRADESCO	Privado Nacional	C	0,934	1,144	-0,610	1,161	0,799
CEF	Público Federal	I	1,270	2,457	0,690	-0,152	0,641
HSBC	Privado Controle Estrangeiro	C	0,532	1,020	-0,411	0,239	0,059
ITAÚ	Privado Nacional	C	0,924	1,085	-0,492	1,295	1,222
NOSSA CAIXA	Público Estadual	I	0,804	1,414	0,956	-0,407	-0,100
SANTANDER	Privado	C	0,196	1,077	-0,023	0,142	0,425
BANESPA	Controle Estrangeiro	C	0,181	0,990	-0,618	0,757	0,117
UNIBANCO	Privado Participação Estrangeira	C					
MÉDIA			0,893	1,161	-0,045	0,247	0,434

* Tipo de Instituição Financeira: C = Conglomerado; I = Independente

Esse grupo é formado por doze bancos, em sua maioria grandes conglomerados de controle público ou privado. Os sete maiores bancos do país pertencem a ele, que detém aproximadamente 57% dos ativos totais do Sistema Financeiro Nacional. A forte atuação dos bancos desse grupo como bancos múltiplos de varejo explica o fato de ele ter apresentado o maior número médio de funcionários e agências. Também são características suas uma elevada escala de operação e uma atuação proporcionalmente baixa no mercado de títulos e valores mobiliários. Outra característica importante do grupo está no fato de que os bancos Bradesco, Itaú, Banco do Brasil, Unibanco e Real estão, segundo o ranking da BrandAnalytics, entre as 10 empresas que possuem marca mais valiosa no Brasil.

5.5.2.

Grupo II: diferenciação + baixo custo + escopo estreito

Tabela 0.16 - Bancos do Grupo II

BANCO	CONTROLE	TI*	FATOR1 Varejo	FATOR 2 Escala	FATOR 3 Mercado	FATOR4 Serv. Dif.	FATOR 5 Crescimento
BARCLAYS	Privado Controle Estrangeiro	I	-0,322	-1,274	1,206	-0,649	2,898
CLÁSSICO	Privado Nacional	I	-0,100	-3,758	2,752	-1,776	2,862
FATOR	Privado Nacional	C	-0,925	-0,349	0,793	4,275	-0,446
MORGAN STANLEY	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,623	-0,837	1,760	0,365	0,615
OPPORTUNITY	Privado Nacional	C	-0,614	-0,689	2,150	0,245	2,572
UBS	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,729	-1,052	1,185	5,006	1,650
WARBURG	Privado Nacional	C	-0,371	-0,692	-0,544	2,382	0,700
MÉDIA			-0,526	-1,236	1,329	1,407	1,550

* Tipo de Instituição Financeira: C = Conglomerado; I = Independente

Esse grupo é formado por sete bancos com atuação focada no mercado corporativo e atividades como operações de captação e aplicação de recursos. Foi o que apresentou menor valor em ativos totais, mas maior crescimento dos ativos no período estudado. Outra característica marcante do grupo está representada pela presença dos bancos FATOR e UBS, com alta receita em serviços adicionais, provavelmente relacionada às suas atuações em assessoria nas áreas de privatizações, concessões, reestruturações financeiras ou fusões e aquisições. Outra observação foi a forte atuação com investimentos em títulos e valores mobiliários, representada pelos bancos OPPORTUNITY e CLÁSSICO.

5.5.3.

Grupo III: diferenciação + escopo amplo

Tabela 0.17 - Bancos do Grupo III

BANCO	CONTROLE	TI*	FATOR1 Varejo	FATOR 2 Escala	FATOR 3 Mercado	FATOR4 Serv. Dif.	FATOR 5 Crescimento
BANESE	Público Estadual	I	2,511	0,015	0,714	-0,046	-0,084
BANPARÁ	Público Estadual	I	2,176	-0,306	0,517	0,146	0,326
BASA	Público Federal	I	1,506	-0,995	0,693	0,745	0,228
BCOMURUGUAI	Privado Controle Estrangeiro	I	1,045	-1,854	-0,064	-0,882	-0,944
BEPI	Público Federal	I	2,177	-1,264	0,208	-0,270	-0,079
BESC	Público Federal	I	4,095	0,244	1,257	-0,152	-0,210
BRB	Público Estadual	C	2,578	0,002	-1,222	0,063	0,255
MERCANTIL DO BRASIL	Privado Nacional	C	1,814	0,001	-0,918	0,037	-0,576
MÉDIA			2,238	-0,520	0,148	-0,045	-0,135

* Tipo de Instituição Financeira: C = Conglomerado; I = Independente

Esse grupo é formado por oito bancos, sendo três públicos estaduais, três públicos federais e dois privados. Os bancos do grupo possuem elevada capilarização, com características similares às do Grupo I, porém com menor escala. É um grupo voltado para o mercado de varejo, possuindo escopo amplo de atuação com equilíbrio entre aplicações e receitas tanto de crédito quanto de títulos e valores mobiliários.

5.5.4. Grupo IV: diferenciação + escopo estreito

Tabela 0.18 - Bancos do Grupo IV

BANCO	CONTROLE	TI*	FATOR1 Varejo	FATOR 2 Escala	FATOR 3 Mercado	FATOR4 Serv. Dif.	FATOR 5 Crescimento
BCO JOHN DEERE	Privado Controle Estrangeiro	I	-0,190	-0,486	-1,606	-0,897	1,964
BONSUCESSO	Privado Nacional	C	-0,728	-0,405	-1,025	0,405	0,237
GE CAPITAL	Privado Controle Estrangeiro	I	-0,102	0,031	-1,610	-0,304	0,868
GERDAU	Privado Nacional	C	-0,179	-1,024	-1,973	-0,825	0,152
IBIBANK	Privado Controle Estrangeiro	I	-0,654	0,097	-1,875	0,026	0,451
LUSO BRASILEIRO	Privado Nacional	I	0,558	-0,896	-0,964	-0,122	-0,928
PARANÁ	Privado Nacional	I	-0,425	-0,460	-1,597	1,358	-0,335
PECÚNIA	Privado Nacional	I	-0,567	-0,551	-0,974	0,083	-0,701
RENDIMENTO	Privado Nacional	C	-0,104	-0,812	-1,282	0,395	-0,061
RENNER	Privado Nacional	I	0,374	-1,450	-1,567	-0,877	-0,462
SCHAHIN	Privado Nacional	C	-0,655	-0,027	-1,197	0,280	-0,126
SS	Privado Nacional	C	-0,761	0,203	-1,327	-0,123	0,276
TRIÂNGULO	Privado Nacional	I	-0,032	-0,698	-1,675	-0,119	0,114
MÉDIA			-0,266	-0,498	-1,436	-0,055	0,111

* Tipo de Instituição Financeira: C = Conglomerado; I = Independente

Formado por treze bancos privados (oito com controle nacional e quatro com controle estrangeiro), este é o segundo maior grupo em quantidade de bancos.

O grupo apresentou o maior percentual de empréstimos na sua base de ativos e o mais baixo valor para investimentos em títulos e valores mobiliários. Além disso, também apresentou o segundo mais baixo percentual de receitas de prestação de serviços nos ativos totais. Essas observações estão compatíveis com o posicionamento de escopo estreito do grupo, cujos integrantes são em grande maioria instituições regionais com foco no crédito direto ao consumidor.

5.5.5.

Grupo V: baixo custo + escopo amplo

Tabela 0.19 - Bancos do Grupo V

BANCO	CONTROLE	TI*	FATOR1 Varejo	FATOR 2 Escala	FATOR 3 Mercado	FATOR4 Serv. Dif.	FATOR 5 Crescimento
BANCOOB	Privado Nacional	I	-0,808	2,152	1,006	0,077	0,026
BANSICREDI	Privado Nacional	I	-0,757	2,110	0,615	-0,500	0,698
BBM	Privado Nacional	C	-0,959	1,269	0,571	-0,693	0,112
BGN	Privado Nacional	I	-0,652	0,353	0,157	-0,850	1,000
DEUTSCHE	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,913	1,152	0,594	-0,550	-0,208
FIBRA	Privado Nacional	C	-0,880	1,262	1,119	-0,747	-0,617
ING	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,804	0,066	0,881	-0,611	0,154
JP MORGAN CHASE	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,722	-0,013	1,462	-0,522	-0,279
RABOBANK	Privado Controle Estrangeiro	I	-0,776	0,868	0,661	-0,829	-0,490
SAFRA	Privado Nacional	C	-0,549	1,094	0,067	-0,464	0,437
VOTORANTIM	Privado Nacional	C	-0,919	1,036	0,748	-0,887	-0,107
MÉDIA			-0,794	1,032	0,717	-0,598	0,066

* Tipo de Instituição Financeira: C = Conglomerado; I = Independente

O Grupo V, constituído por onze instituições de controle privado nacional ou estrangeiro, apresentou a segunda maior média para o percentual de receitas associadas a títulos e valores mobiliários, ficando atrás apenas do Grupo II. Também é o segundo maior em ativos totais, mas com representatividade de um pouco mais de 7% do sistema financeiro nacional, muito abaixo da do Grupo I. Outra característica relevante é o fato de ter apresentado o menor percentual de receita de prestação de serviços.

Os bancos desse grupo operam com maior ênfase no atacado, com atuação ampla em praticamente todas as etapas do processo financeiro. Um resultado inesperado, porém, foi o fato de alguns bancos com escopo de atuação restrita pertencerem a esse grupo. O banco ING tem atuação focada no mercado de seguros e o BANSICRED e o RABOBANK têm foco no mercado de crédito rural.

5.5.6.

Grupo VI: baixo custo + escopo estreito

Tabela 0.20 - Bancos do Grupo VI

BANCO	CONTROLE	TI*	FATOR1 Varejo	FATOR 2 Escala	FATOR 3 Mercado	FATOR4 Serv. Dif.	FATOR 5 Crescimento
BRSCAN	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,577	-0,917	0,948	0,154	-0,695
BVA	Privado Nacional	I	0,210	-0,808	-0,667	0,953	-2,852
CREDIT LYONNAIS	Privado Controle Estrangeiro	C	0,442	-1,438	1,216	0,843	-3,323
CREDIT SUISSE	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,834	0,905	1,199	-0,013	-1,301
CRUZEIRO DO SUL	Privado Nacional	C	-0,409	0,766	2,027	0,174	-2,691
DRESDNER	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,475	-0,343	0,568	-0,475	-0,825
INTERCAP	Privado Nacional	C	-0,441	-0,538	0,987	0,012	-1,773
MODAL	Privado Nacional	I	-0,133	-0,775	0,235	-0,419	-1,195
SMBC	Privado Controle Estrangeiro	I	-0,491	-0,948	0,831	-0,875	-0,732
WESTLB	Privado Controle Estrangeiro	I	-0,647	0,029	0,623	-0,234	-1,084
MÉDIA			-0,335	-0,407	0,797	0,012	-1,647

* Tipo de Instituição Financeira: C = Conglomerado; I = Independente

O Grupo VI, formado por dez bancos, todos privados, de controle nacional ou estrangeiro, apresentou o mais baixo crescimento dos ativos totais. Ele é composto basicamente por bancos com atuação focada em operações de atacado para mercado corporativo e outros com foco em produtos específicos de crédito voltados para pessoa física. Porém, foram observados outros aspectos.

O escopo de atuação estreito ficou evidente nesse grupo. Os bancos CRUZEIRO DO SUL e BVA são exemplos de atuação bastante focada na oferta de crédito consignado. Outros bancos, como o MODAL e o INTERCAP, oferecem serviços básicos de concessão e gestão de crédito e administração de recursos para empresas. Já o banco BRSCAN, que atua fortemente em privatizações, reforça a dimensão de escopo estreito do grupo ao mesmo tempo que evidencia a heterogeneidade de atuação das empresas que o compõem.

5.5.7.

Grupo VII: sem posicionamento

Tabela 0.21 - Bancos do Grupo VII

BANCO	CONTROLE	TI*	FATOR1 Varejo	FATOR 2 Escala	FATOR 3 Mercado	FATOR4 Serv. Dif.	FATOR 5 Crescimento
ABC-BRASIL	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,629	0,101	-1,091	-0,841	0,076
ALFA	Privado Nacional	C	-0,679	0,382	-0,302	-0,333	-0,202
BANIF	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,641	0,521	-0,807	0,560	0,313
BIC	Privado Nacional	C	-0,471	0,729	-0,325	-0,823	-0,066
BMC	Privado Nacional	C	-0,255	0,039	-0,350	-0,692	-0,454
BMG	Privado Nacional	C	-0,581	-0,182	-0,842	-0,587	0,078
BNP PARIBAS	Privado Controle Estrangeiro	I	-0,742	0,672	-0,262	-0,450	0,065
CACIQUE	Privado Nacional	C	-0,440	-0,842	-0,582	-0,570	-0,072
CITIBANK	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,550	0,525	-0,112	0,773	0,426
CREDIBEL	Privado Nacional	I	-0,099	-1,125	0,111	-0,788	-0,047
DAYCOVAL	Privado Nacional	I	-0,502	-0,223	-0,485	-0,212	0,273
GUANABARA	Privado Nacional	I	-0,393	-0,941	-0,352	-0,986	-0,327
INDUSTRIAL DO BRASIL	Privado Nacional	C	-0,555	-0,023	-0,074	0,051	-0,308
INDUSVAL	Privado Nacional	C	-0,463	-0,252	-0,386	-0,222	-0,261
MATONE	Privado Nacional	I	-0,144	-0,942	-0,139	-0,549	-0,542
PINE	Privado Nacional	C	-0,600	0,192	-0,038	-0,806	0,502
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	Privado Controle Estrangeiro	C	-0,620	-0,267	-0,006	-0,068	-0,141
SOCOPA	Privado Nacional	C	-0,542	-0,074	-0,590	1,471	0,029
SOFISA	Privado Nacional	C	-0,465	-0,222	-0,488	-0,210	-0,017
MÉDIA			-0,493	-0,102	-0,375	-0,278	-0,035

* Tipo de Instituição Financeira: C = Conglomerado; I = Independente

Composto por dezenove bancos privados com controle nacional ou estrangeiro, esse grupo apresentou o maior número de empresas. Destacou-se também quanto à heterogeneidade no escopo de atuação e na proporção de crédito ou de investimento em títulos e valores mobiliários nos ativos das empresas que o compõem. Ainda assim, a maior parte delas é de conglomerados liderados por bancos comerciais ou múltiplos que atuam predominantemente no mercado corporativo de médio porte.

5.6.

Desempenhos entre grupos estratégicos

O procedimento MANOVA foi aplicado para verificar a existência de diferenças significativas entre as médias das três variáveis de desempenho para

cada um dos sete grupos estratégicos, cujas estatísticas de desempenho estão apresentadas na Tabela 0.22.

Tabela 0.22 - Estatísticas de Desempenho por Grupo Estratégico

Grupo Estratégico		ROE	ROA	Produtividade dos Funcionários
I	Mean	0,39125	-0,09295	-0,23095
	Std. Deviation	0,32982	0,19813	0,01168
II	Mean	0,63526	1,15545	1,56432
	Std. Deviation	0,82790	0,95869	3,01828
III	Mean	-0,23021	-0,14460	-0,24436
	Std. Deviation	0,77738	0,49052	0,01049
IV	Mean	0,26987	0,50871	0,06960
	Std. Deviation	1,19614	1,03558	0,47457
V	Mean	-0,13674	-0,42749	-0,09046
	Std. Deviation	0,91394	0,43522	0,27356
VI	Mean	-0,96660	-0,85933	-0,31226
	Std. Deviation	1,46197	1,48665	0,29688
VII	Mean	0,01904	0,04560	-0,15849
	Std. Deviation	0,71158	0,89131	0,11562

Os testes de Hotelling e Wilks' Lambda foram aplicados para verificar se as médias de desempenho de cada grupo eram significativamente diferentes. E também para comprovar a hipótese nula de igualdade de desempenhos dos sete grupos estratégicos a um nível de significância de 5%, conforme mostrado na Tabela 0.23.

Tabela 0.23 - Teste de Igualdade de Desempenho entre Grupos

Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,012	,286(a)	3,000	71,000	,835
	Wilks' Lambda	,988	,286(a)	3,000	71,000	,835
	Hotelling's Trace	,012	,286(a)	3,000	71,000	,835
	Roy's Largest Root	,012	,286(a)	3,000	71,000	,835
QCL_1	Pillai's Trace	,706	3,742	18,000	219,000	,000
	Wilks' Lambda	,423	3,979	18,000	201,304	,000
	Hotelling's Trace	1,078	4,172	18,000	209,000	,000
	Roy's Largest Root	,739	8,996(b)	6,000	73,000	,000

a Exact statistic

b The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

O teste apresentou um nível de significância de 0% até a terceira casa decimal, levando à rejeição da hipótese nula e confirmando as evidências de que as médias de desempenho dos sete grupos estratégicos são estatisticamente diferentes (*ver também Anexo 8.1.9*).

A ordenação das médias de desempenhos entre grupos está apresentada na Tabela 0.24.

Tabela 0.24 - Ranking do Desempenho entre Grupos

Grupo Estratégico	ROE	ROA	Produtividade dos Funcionários
I	2	4	5
II	1	1	1
III	6	5	6
IV	3	2	2
V	5	6	3
VI	7	7	7
VII	4	3	4

Analisando o desempenho em relação ao retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), podemos perceber indicações de desempenho superior do Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito), basicamente composto por grandes bancos de investimento com foco em operações de captação e aplicação de recursos para o mercado corporativo. O segundo melhor resultado para essa dimensão foi o do Grupo I (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo), composto por grandes conglomerados de controle atuando principalmente no varejo. Vale ressaltar que nesse grupo estão os sete maiores bancos que atuam no país. A pior média de desempenho foi apresentada pelo Grupo VI (Baixo Custo + Escopo Estreito), contradizendo a teoria de que o Grupo VII (Sem Posicionamento) deveria apresentar o pior resultado. Em relação às variáveis Rentabilidade dos Ativos (ROA) e Produtividade dos Funcionários (PRODFUNC), os Grupos II e VI apresentaram respectivamente o melhor e o pior desempenho.

Para concluir a análise das diferenças de desempenho entre grupos estratégicos, foi aplicado o teste *post hoc* de Bonferroni, que permitiu verificar se os pares de médias de desempenho são diferentes entre si. O teste baseia-se no fato de que a chance de ocorrer o erro do tipo I aumenta muito quando são

realizadas comparações múltiplas entre médias, como também aumenta a probabilidade de rejeição da hipótese nula quando ela é verdadeira. Tal método foi selecionado por não requerer tamanhos de amostras iguais.

Na Tabela 0.25 foram identificados, para a variável ROE, os pares de médias que possuíam diferenças com significância observada inferior a 5%.

Tabela 0.25 - Comparação do ROE entre Grupos Estratégicos

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Upper Bound	Lower Bound
Zscore(ROE)	1	2	-,2440141	,44326158	1,000	-,16394102	1,1513820
		3	,6214633	,42540473	1,000	-,7177191	1,9606457
		4	,1213796	,37310463	1,000	-,10531611	1,2959203
		5	,5279911	,38904504	1,000	-,6967303	1,7527125
		6	1,3578530(*)	,39906501	,023	,1015885	2,6141174
		7	,3722102	,34366583	1,000	-,7096566	1,4540769
		2	,2440141	,44326158	1,000	-,1513820	1,6394102
	2	3	,8654774	,48236362	1,000	-,6530127	2,3839675
		4	,3653937	,43693540	1,000	-,10100875	1,7408749
		5	,7720052	,45062348	1,000	-,6465663	2,1905767
		6	1,6018671(*)	,45930204	,017	,1559753	3,0477589
		7	,6162243	,41208213	1,000	-,6810183	1,9134669
		3	-,6214633	,42540473	1,000	-,19606457	,7177191
	3	2	-,8654774	,48236362	1,000	-,23839675	,6530127
		4	-,5000837	,41880891	1,000	-,18185023	,8183349
		5	-,0934722	,43307029	1,000	-,14567860	1,2698415
		6	,7363897	,44209356	1,000	-,6553295	2,1281088
		7	-,2492532	,39281044	1,000	-,14858281	,9873218
		4	-,1213796	,37310463	1,000	-,12959203	1,0531611
	4	2	-,3653937	,43693540	1,000	-,17408749	1,0100875
		3	,5000837	,41880891	1,000	-,8183349	1,8185023
		5	,4066115	,38182164	1,000	-,7953705	1,6085934
		6	1,2364734(*)	,39202627	,049	,0023670	2,4705797
		7	,2508306	,33546672	1,000	-,8052252	1,3068863
	5	1	-,5279911	,38904504	1,000	-,17527125	,6967303
		2	-,7720052	,45062348	1,000	-,21905767	,6465663
		3	,0934722	,43307029	1,000	-,12698415	1,4567860
		4	-,4066115	,38182164	1,000	-,16085934	,7953705
		6	,8298619	,40722669	,949	-,4520957	2,1118195
		7	-,1557809	,35311032	1,000	-,12673791	,9558173
	6	1	-1,3578530(*)	,39906501	,023	-,26141174	-,1015885
		2	-1,6018671(*)	,45930204	,017	-,30477589	-,1559753
		3	-,7363897	,44209356	1,000	-,21281088	,6553295
		4	-1,2364734(*)	,39202627	,049	-,24705797	-,0023670
		5	-,8298619	,40722669	,949	-,21118195	,4520957
		7	-,9856428	,36412050	,177	-,21319013	,1606156
	7	1	-,3722102	,34366583	1,000	-,14540769	,7096566
		2	-,6162243	,41208213	1,000	-,19134669	,6810183
		3	,2492532	,39281044	1,000	-,9873218	1,4858281
		4	-,2508306	,33546672	1,000	-,13068863	,8052252
		5	,1557809	,35311032	1,000	-,9558173	1,2673791
		6	,9856428	,36412050	,177	-,1606156	2,1319013

Based on observed means.

The mean difference is significant at the ,05 level.

Podemos verificar que o Grupo I (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo), o Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito) e o Grupo IV confirmaram o desempenho superior em relação ao Grupo VI (Baixo Custo = Escopo Estreito) para a variável ROE.

Na Tabela 0.26 foram identificados, para a variável ROA, os pares de médias que possuíam diferenças com significância observada inferior a 5%.

Tabela 0.26 - Comparação do ROA entre Grupos Estratégicos

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Upper Bound	Lower Bound
Zscore(ROA)	1	2	-1,2484005	,41872305	,082	-2,5665488	,0697479
		3	,0516533	,40185474	1,000	-1,2133932	1,3166999
		4	-,6016523	,35244992	1,000	-1,7111715	,5078669
		5	,3345442	,36750789	1,000	-,8223778	1,4914662
		6	,7663854	,37697316	,959	-,4203335	1,9531042
		7	-,1385487	,32464082	1,000	-1,1605244	,8834269
	2	1	1,2484005	,41872305	,082	-,0697479	2,5665488
		3	1,3000538	,45566044	,118	-,1343742	2,7344818
		4	,6467482	,41274708	1,000	-,6525877	1,9460840
		5	1,5829446(*)	,42567741	,008	,2429039	2,9229854
		6	2,0147859(*)	,43387552	,000	,6489372	3,3806345
		7	1,1098517	,38926967	,119	-,1155768	2,3352802
	3	1	-,0516533	,40185474	1,000	-1,3166999	1,2133932
		2	-1,3000538	,45566044	,118	-2,7344818	,1343742
		4	-,6533056	,39562405	1,000	-1,8987379	,5921266
		5	,2828908	,40909594	1,000	-1,0049512	1,5707329
		6	,7147321	,41761969	1,000	-,5999429	2,0294070
		7	-,1902021	,37106483	1,000	-1,3583214	,9779173
	4	1	,6016523	,35244992	1,000	-,5078669	1,7111715
		2	-,6467482	,41274708	1,000	-1,9460840	,6525877
		3	,6533056	,39562405	1,000	-,5921266	1,8987379
		5	,9361965	,36068436	,240	-,1992449	2,0716379
		6	1,3680377(*)	,37032408	,009	,2022503	2,5338251
		7	,4631036	,31689561	1,000	-,5344900	1,4606971
	5	1	-,3345442	,36750789	1,000	-1,4914662	,8223778
		2	-1,5829446(*)	,42567741	,008	-2,9229854	-,2429039
		3	-,2828908	,40909594	1,000	-1,5707329	1,0049512
		4	-,9361965	,36068436	,240	-2,0716379	,1992449
		6	,4318412	,38468302	1,000	-,7791484	1,6428309
		7	-,4730929	,33356248	1,000	-1,5231541	,5769683
	6	1	-,7663854	,37697316	,959	-1,9531042	,4203335
		2	-2,0147859(*)	,43387552	,000	-3,3806345	-,6489372
		3	-,7147321	,41761969	1,000	-2,0294070	,5999429
		4	-1,3680377(*)	,37032408	,009	-2,5338251	-,2022503
		5	-,4318412	,38468302	1,000	-1,6428309	,7791484
		7	-,9049341	,34396314	,218	-1,9877368	,1778686
	7	1	,1385487	,32464082	1,000	-,8834269	1,1605244
		2	-1,1098517	,38926967	,119	-2,3352802	,1155768
		3	-,1902021	,37106483	1,000	-,9779173	1,3583214
		4	-,4631036	,31689561	1,000	-1,4606971	,5344900
		5	,4730929	,33356248	1,000	-,5769683	1,5231541
		6	,9049341	,34396314	,218	-,1778686	1,9877368

Based on observed means.

The mean difference is significant at the ,05 level.

Para a variável ROA, podemos verificar que o Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito) confirmou o desempenho superior ao Grupo V (Baixo Custo + Escopo Amplo) e ao Grupo VI (Baixo Custo + Escopo Estreito). Também ficou confirmada o menor desempenho do Grupo VI em relação ao Grupo IV (Diferenciação + Escopo Estreito).

Na Tabela 0.27 foram identificados, para a variável Produtividade dos Funcionários (PRODFUNC), os pares de médias que possuíam diferenças com significância observada inferior a 5%.

Tabela 0.27 - Comparação da Produtividade dos Funcionários entre Grupos Estratégicos

Dependent Variable	(I) Cluster Number of Case	(J) Cluster Number of Case	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Upper Bound	Lower Bound
Zscore (PRODFUNC)	1	2	-1,7952665(*)	,42809812	,002	-3,1429278	-,4476053
		3	,0134096	,41085213	1,000	-1,2799609	1,3067802
		4	-,3005440	,36034116	1,000	-1,4349050	,8338170
		5	-,1404872	,37573627	1,000	-1,3233123	1,0423379
		6	,0813111	,38541346	1,000	-1,1319780	1,2946003
		7	-,0724602	,33190943	1,000	-1,1173176	,9723971
		2	1,7952665(*)	,42809812	,002	,4476053	3,1429278
	2	3	1,8086762(*)	,46586253	,005	,3421318	3,2752205
		4	1,4947226(*)	,42198835	,015	,1662950	2,8231501
		5	1,6547793(*)	,43520818	,006	,2847354	3,0248231
		6	1,8765777(*)	,44358985	,001	,4801482	3,2730072
		7	1,7228063(*)	,39798529	,001	,4699409	2,9756718
		1	-,0134096	,41085213	1,000	-1,3067802	1,2799609
		2	-1,8086762(*)	,46586253	,005	-3,2752205	-,3421318
	3	4	-,3139536	,40448194	1,000	-1,5872707	,9593635
		5	-,1538969	,41825547	1,000	-1,4705732	1,1627795
		6	,0679015	,42697006	1,000	-1,2762086	1,4120116
		7	-,0858698	,37937285	1,000	-1,2801430	1,1084033
		1	-,3005440	,36034116	1,000	-,8338170	1,4349050
		2	-1,4947226(*)	,42198835	,015	-2,8231501	-,1662950
		3	,3139536	,40448194	1,000	-,9593635	1,5872707
	4	5	,1600567	,36875996	1,000	-1,0008068	1,3209203
		6	,3818551	,37861551	1,000	-,8100339	1,5737441
		7	,2280838	,32399080	1,000	-,7918456	1,2480131
		1	,1404872	,37573627	1,000	-1,0423379	1,3233123
		2	-1,6547793(*)	,43520818	,006	-3,0248231	-,2847354
		3	,1538969	,41825547	1,000	-1,1627795	1,4705732
		4	-,1600567	,36875996	1,000	-1,3209203	1,0008068
	5	6	,2217984	,39329594	1,000	-1,0163049	1,4599017
		7	,0680270	,34103083	1,000	-1,0055447	1,1415988
		1	-,0813111	,38541346	1,000	-1,2946003	1,1319780
		2	-1,8765777(*)	,44358985	,001	-3,2730072	-,4801482
		3	-,0679015	,42697006	1,000	-1,4120116	1,2762086
		4	-,3818551	,37861551	1,000	-1,5737441	,8100339
		5	-,2217984	,39329594	1,000	-1,4599017	1,0163049
	6	7	-,1537714	,35166436	1,000	-1,2608176	,9532749
		1	,0724602	,33190943	1,000	-,9723971	1,1173176
		2	-1,7228063(*)	,39798529	,001	-2,9756718	-,4699409
		3	,0858698	,37937285	1,000	-1,1084033	1,2801430
		4	-,2280838	,32399080	1,000	-1,2480131	,7918456
		5	-,0680270	,34103083	1,000	-1,1415988	1,0055447
		6	,1537714	,35166436	1,000	-,9532749	1,2608176

Based on observed means.

The mean difference is significant at the ,05 level.

Com relação à variável Produtividade dos Funcionários (PRODFUNC), podemos verificar que o Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito) obteve desempenho superior ao de todos os demais grupos.

5.7.

Posicionamento dentro dos grupos estratégicos

A classificação dos bancos quanto a seu posicionamento estratégico dentro dos grupos foi feita a partir do cálculo da média das distâncias de cada banco ao centro de seu cluster. Os que apresentaram posicionamento próximo ao centro do cluster foram classificados como primários, e os com afastamento um desvio padrão maior que a média das distâncias ao centro do cluster foram classificados como secundários.

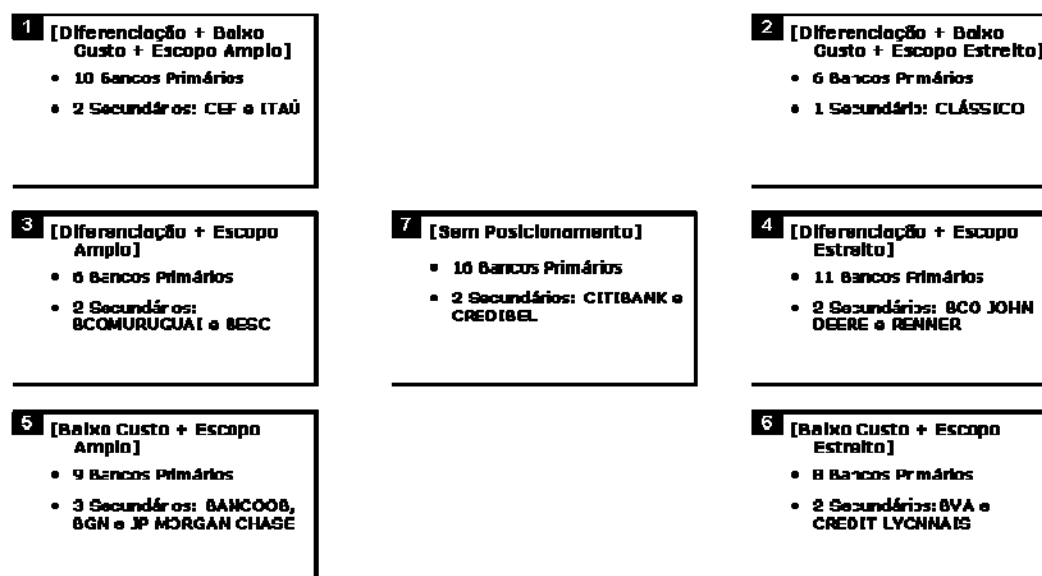


Figura 6 - Resultado da classificação entre Primários e Secundários

5.7.1.

Grupo I: diferenciação + baixo custo + escopo amplo

Tabela 0.28 - Posicionamento dos Bancos do Grupo I

Banco	Distância	Posicionamento
ABN AMRO	1,10419	Primário
BANESTES	1,04099	Primário
BANRISUL	1,19246	Primário
BB	0,66717	Primário
BNB	1,18668	Primário
BRADESCO	1,13596	Primário
CEF	1,60180	Secundário
HSBC	0,65146	Primário
ITAÚ	1,38765	Secundário
NOSSA CAIXA	1,33682	Primário
SANTANDER BANESPA	0,71035	Primário
UNIBANCO	1,10587	Primário
Média	1,09345	Ponto de Corte
Desvio Padrão	0,29409	1,38754

Dentre os doze bancos que compõem o Grupo I, dois apresentaram posicionamento competitivo secundário em relação ao grupo. Um deles foi a Caixa Econômica Federal (CEF), que se distinguiu principalmente por ter apresentado a maior escala operacional. Ela também se diferencia dos demais bancos do grupo por atuar como caixa econômica, promovendo programas e serviços de caráter social e adotando como fonte principal de recursos os depósitos em poupanças, fundos diversos (FGTS) e venda de bilhetes de loteria. O banco Itaú também teve seu posicionamento identificado como secundário dentro do grupo, apresentando a maior carga para o Fator 4 (Serviços Diferenciados), assim como para o Fator 5 (Crescimento). Por fim, outro dado relevante sobre a CEF e o Itaú foi o fato de eles terem obtido respectivamente o pior e o melhor resultado tanto para Rentabilidade dos Ativos (ROA) quanto para Produtividade dos Funcionários (PRODFUNC).

5.7.2.

Grupo II: diferenciação + baixo custo + escopo estreito

Tabela 0.29 - Posicionamento dos Bancos do Grupo II

Banco	Distância	Posicionamento
BARCLAYS	2,46974	Primário
CLÁSSICO	4,51936	Secundário
FATOR	3,66631	Primário
MORGAN STANLEY	1,52120	Primário
OPPORTUNITY	1,83743	Primário
UBS WARBURG	3,61411	Primário
VR	2,34543	Primário
Média	2,85337	Ponto de Corte
Desvio Padrão	1,09750	3,95087

O Grupo II foi o único que apresentou apenas um banco com posicionamento secundário. Esse fato reforça a existência de homogeneidade estratégica no grupo, constituído basicamente por grandes bancos de investimento.

A classificação do posicionamento do banco CLÁSSICO como secundário está relacionada ao fato de ele ter apresentado cargas extremas para a maioria das dimensões estratégicas. Esse banco apresentou a menor carga para o Fator 2 (Escala) e Fator 4 (Serviços Diferenciados). O CLÁSSICO está entre os cinquenta maiores bancos do país, mas é uma instituição financeira privada praticamente

desconhecida no mercado. Declarou possuir uma média de pouco mais de cinco funcionários durante o período estudado e sua principal atividade é realizar as operações financeiras e de investimento de seu controlador.

5.7.3.

Grupo III: diferenciação + escopo amplo

Tabela 0.30 - Posicionamento dos Bancos do Grupo III

Banco	Distância	Posicionamento
BANESE	0,82708	Primário
BANPARÁ	0,65966	Primário
BASA	1,34721	Primário
BCOMURUGUAI	2,14572	Secundário
BEPI	0,78426	Primário
BESC	2,29768	Secundário
BRB	1,55871	Primário
MERCANTIL DO BRASIL	1,33685	Primário
Média	1,09345	Ponto de Corte
Desvio Padrão	0,29409	1,98400

Esse grupo apresentou dois bancos com posicionamento secundário. O Banco Comercial Uruguai (BCOMURUGUAI) é um banco privado com controle estrangeiro que tem como missão apoiar e incrementar as relações comerciais entre o Uruguai e o Brasil. De forma diferente das demais empresas do grupo, sua estratégia operacional está direcionada para a alocação de recursos em empresas de pequeno e médio porte. Apresentou a menor carga para o Fator 1 (varejo) e se destaca dos demais por mostrar a mais baixa escala operacional e um foco maior em produtos de crédito. Além disso, apresentou a menor carga para o Fator 4 (Serviços Diferenciados) e para o Fator 5 (Crescimento).

Quanto ao Banco do Estado de Santa Catarina (BESC), também classificado como secundário, foi detectada a maior carga para o posicionamento no mercado de varejo e um posicionamento mais forte que os demais do grupo no mercado de títulos e valores mobiliários. O BESC conta com uma rede de agências cobrindo todo o território catarinense e cinco capitais fora do Estado (Brasília, Curitiba, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre).

5.7.4. Grupo IV: diferenciação + escopo estreito

Tabela 0.31 - Posicionamento dos Bancos do Grupo IV

Banco	Distância	Posicionamento
BCO JOHN DEERE	2,04359	Secundário
BONSUCESSO	0,78620	Primário
GE CAPITAL	0,98543	Primário
GERDAU	1,07934	Primário
IBIBANK	0,90537	Primário
LUSO BRASILEIRO	1,46452	Primário
PARANÁ	1,50025	Primário
PECÚNIA	0,99318	Primário
RENDIMENTO	0,61770	Primário
RENNER	1,52864	Secundário
SCHAHIN	0,77424	Primário
SS	0,88290	Primário
TRIÂNGULO	0,39502	Primário
Média	2,85337	Ponto de Corte
Desvio Padrão	1,09750	1,52099

O Grupo IV também mostrou duas empresas com posicionamento secundário. Uma delas é o JOHN DEERE, banco privado com controle estrangeiro, atuando, de forma exclusiva dentro do grupo, como banco múltiplo voltado para o segmento agrícola. Apresentou o maior crescimento entre os demais do grupo. Vale lembrar que o Grupo IV foi o que revelou menor crescimento entre todos os outros grupos.

O banco RENNER também apresentou posicionamento secundário dentro do grupo, apesar de estar alinhado com o foco do grupo no crédito direto ao consumidor. Esse banco capta recursos por meio da emissão de Certificados e Recibos de Depósito Bancário (CDBs e RDBs) e atua com ênfase no financiamento de veículos. Outra característica que o distingue é sua carga para o Fator 1 (Escala), que foi a menor dentro do grupo.

5.7.5.

Grupo V: baixo custo + escopo amplo

Tabela 0.32 - Posicionamento dos Bancos do Grupo V

Banco	Distância	Posicionamento
BANCOOB	1,34018	Secundário
BANSICREDI	1,25786	Primário
BBM	0,34004	Primário
BGN	1,31528	Secundário
DEUTSCHE	0,34779	Primário
FIBRA	0,84351	Primário
ING	0,98383	Primário
JP MORGAN CHASE	1,33311	Secundário
RABOBANK	0,62645	Primário
SAFRA	0,80095	Primário
VOTORANTIM	0,36106	Primário
Média	1,09345	Ponto de Corte
Desvio Padrão	0,29409	1,27740

O Grupo V apresentou três bancos com posicionamento secundário. Um deles é o BANCOOB, comercial privado, uma sociedade anônima de capital fechado cujo controle acionário pertence a cooperativas centrais de crédito. Sua atuação se restringe à prestação de um conjunto restrito de serviços para as cooperativas, sendo dessa forma, distinta das demais empresas do grupo, que tem um escopo amplo de atuação no mercado corporativo.

Outro destaque dentro desse grupo, classificado com posicionamento secundário, foi o BGN, que tem atuação relativamente mais forte como banco de crédito. Dentro do grupo, foi o que teve maior crescimento em ativos totais, provavelmente reflexo dos investimentos para ampliação da sua cobertura e também para maior atuação como banco múltiplo, passando a conceder outros tipos de crédito a pessoas físicas e a atuar também junto às empresas de *middle market*.

Por fim, o banco privado com controle estrangeiro JP MORGAN CHASE também recebeu a classificação de secundário no grupo. Sua forte atuação com operações de assessoria em fusões e aquisições e emissão de ações faz com que sua presença no grupo seja inesperada. Tais características, somadas ao fato de ter apresentado a menor carga para o Fator 2 (Escala) e a mais alta carga para o Fator

3 (Mercado), fazem com que tenha um posicionamento muito próximo ao do Grupo, a não ser pela baixa carga no fator 4 (Serviços Diferenciados).

5.7.6.

Grupo VI: baixo custo + escopo estreito

Tabela 0.33 - Posicionamento dos Bancos do Grupo VI

Banco	Distância	Posicionamento
BRASCAN	1,12598	Primário
BVA	2,22242	Secundário
CREDIT LYONNAIS	2,31165	Secundário
CREDIT SUISSE	1,50007	Primário
CRUZEIRO DO SUL	2,00295	Primário
DRESDNER	0,99505	Primário
INTERCAP	0,28324	Primário
MODAL	0,93958	Primário
SMBC	1,39388	Primário
WESTLB	0,83373	Primário
Média	2,85337	Ponto de Corte
Desvio Padrão	1,09750	2,01784

Entre os dez bancos que compõem o Grupo VI, dois foram classificados como de posicionamento secundário. Um deles foi o BVA, que apresentou a maior carga para o Fator 4 (Serviços Diferenciados) e a menor para o Fator 3 (Mercado). Apesar de sua atuação focada no mercado de crédito consignado, o BVA é um banco múltiplo, que oferece serviços que vão desde o pagamento de fornecedores e operações de câmbio até operações com repasses do BNDES e operações estruturadas para atender demandas específicas de investimento ou proteção das empresas. O outro banco com posicionamento secundário foi o CREDIT LYONNAIS, que atua no atacado com foco apenas em negócios com grandes empresas. Apresentou as menores cargas para o Fator 2 (Escala) e o Fator 5 (Crescimento), provável consequência de sua estratégia de atuação, que coloca ênfase na administração de recursos, na montagem de projetos de finanças corporativas, na prestação de serviços de mercado de capitais e que evita disputas para adquirir instituições e conquistar fatias do mercado a qualquer preço.

5.7.7. Grupo VII: sem posicionamento

Tabela 0.34 - Posicionamento dos Bancos do Grupo VII

Banco	Distância	Posicionamento
ABC-BRASIL	0,94952	Primário
ALFA	0,55208	Primário
BANIF	1,19161	Primário
BIC	0,99560	Primário
BMC	0,65087	Primário
BMG	0,58432	Primário
BNP PARIBAS	0,84444	Primária
CACIQUE	0,82471	Primário
CITIBANK	1,33497	Secundário
CREDIBEL	1,30268	Secundário
DAYCOVAL	0,35559	Primário
GUANABARA	1,14059	Primário
INDUSTRIAL DO BRASIL	0,53172	Primário
INDUSVAL	0,27868	Primário
MATONE	1,10166	Primário
PINE	0,88231	Primário
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	0,48468	Primário
SOCOPA	1,76427	Secundário
SOFISA	0,18167	Primário
Média	1,09345	Ponto de Corte
Desvio Padrão	0,29409	1,24935

O Grupo VII apresentou três empresas com posicionamento secundário entre as dezenove que o compõem. Com o maior número de empresas, esse grupo contém basicamente instituições de médio porte com atuação em faixas de mercado bastante distintas.

Uma das empresas com posicionamento secundário foi o CITIBANK, que se diferencia da característica básica do grupo ao oferecer uma linha completa de serviços financeiros para diversos segmentos de mercado. Atende de pessoas físicas no varejo a empresas de todos os portes, atuando também na administração de grandes fortunas individuais e familiares.

O CREDIBEL se posicionou de forma secundária dentro do grupo, apesar de estar alinhado com as demais empresas no que diz respeito à atuação com ênfase no mercado de médias empresas. Apresentou a maior carga para o Fator 1 (Varejo) e a menor carga para o Fator 2 (Escala), provável reflexo de seu empenho em obter vantagem competitiva a partir do tratamento personalizado dos clientes.

Por fim, o conglomerado SOCOPA também teve posicionamento classificado como secundário, apresentando a maior distância do centróide do cluster. Destacou-se com a maior carga para o Fator 4 (Serviços Diferenciados). Sua atuação é bastante ampla, integrando produtos e serviços das carteiras convencionais de banco comercial, e também atividades de câmbio, crédito direto ao consumidor, tesouraria, derivativos, mercado de capitais e operações estruturadas.

A tabela abaixo apresenta as oitenta empresas que atuam na indústria financeira e que são objeto desta pesquisa agrupadas de acordo com seu posicionamento competitivo dentro dos grupos estratégicos.

Tabela 0.35 - Classificação das Empresas pelo Posicionamento Competitivo Dentro do Grupo Estratégico

Empresas Primárias: Número de Empresas: 65		Empresas Secundárias: Número de Empresas: 15
ABC-BRASIL	GUANABARA	BANCOOB
ABN AMRO	HSBC	BCO JOHN DEERE
ALFA	IBIBANK	BCOMURUGUAI
BANESE	INDUSTRIAL DO BRASIL	BESC
BANESTES	INDUSVAL	BGN
BANIF	ING	BVA
BANPARÁ	INTERCAP	CEF
BANRISUL	LUSO BRASILEIRO	CITIBANK
BANSICREDI	MATONE	CLÁSSICO
BARCLAYS	MERCANTIL DO BRASIL	CREDIBEL
BASA	MODAL	CREDIT LYONNAIS
BB	MORGAN STANLEY	ITAÚ
BBM	NOSSA CAIXA	JP MORGAN CHASE
BEPI	OPPORTUNITY	RENNER
BIC	PARANÁ	SOCOPA
BMC	PECÚNIA	
BMG	PINE	
BNB	RABOBANK	
BNP PARIBAS	RENDIMENTO	
BONSUCESSO	SAFRA	
BRADESCO	SANTANDER BANESPA	
BRASCAN	SCHAHIN	
BRB	SMBC	
CACIQUE	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	
CRÉDIT SUISSE	SOFISA	
CRUZEIRO DO SUL	SS	
DAYCOVAL	TRIÂNGULO	
DEUTSCHE	UBS WARBURG	
DRESDNER	UNIBANCO	
FATOR	VOTORANTIM	
FIBRA	VR	
GE CAPITAL	WESTLB	
GERDAU		

5.8.

Comparação do desempenho segundo o posicionamento

Tabela 0.36 - Médias de Desempenho Dentro dos Grupos Estratégicos

Grupo Estratégico	Posicionamento	Zscore (ROE)	Zscore (ROA)	Zscore (PRODFUNC)
I	Primário	,3412588	-,1199456	-,2327168
	Secundário	,6412035	,0420546	-,2220899
II	Primário	,8287533	1,2264047	,4354365
	Secundário	-,5256740	,7297565	8,3376272
III	Primário	,0555343	,0343199	-,2402186
	Secundário	-1,0874578	-,6813553	-,2567653
IV	Primário	,3737090	,6205833	,1096756
	Secundário	-,3012444	-,1066143	-,1508269
V	Primário	-,1377074	-,4630100	-,0594093
	Secundário	-,1341656	-,3327689	-,1732562
VI	Primário	-,7126176	-,6687417	-,2971753
	Secundário	-1,9825463	-1,6216878	-,3725829
VII	Primário	,1295671	,2048298	-,1414944
	Secundário	-,5704416	-,8036054	-,2491045

A análise MANOVA foi aplicada no interior de cada um dos grupos para verificar se as diferenças entre médias das variáveis de desempenho eram significativas. Adicionalmente, foi aplicado o teste Wilks' Lambda, para testar a hipótese nula de igualdade dos desempenhos a um nível de significância de 5%.

Tabela 0.37 - Testes de Igualdade de Desempenho das Empresas Primárias e Secundárias entre Grupos Estratégicos

Grupo Estratégico	Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
I	0,70712	1,10448	3	8	0,402
II	0,00920	107,72606	3	3	0,001
III	0,39169	2,07069	3	4	0,247
IV	0,90063	0,33099	3	9	0,803
V	0,76714	0,70825	3	7	0,577
VI	0,48290	2,14162	3	6	0,196
VII	0,80494	1,21161	3	15	0,340

O resultado do teste mostra que apenas o Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito) apresentou desempenhos significativamente distintos para posicionamento primário e secundário dentro do grupo. Ainda assim, uma análise do teste dos efeitos entre o posicionamento e as variáveis de desempenho mostra que a única interação digna de consideração foi a do posicionamento com

a produtividade dos funcionários (PRODFUNC), com um nível de significância de 5% (Ver Anexo 8.1.12.2). Apesar de estatisticamente expressiva, a diferença de desempenho observada foi considerada sem relevância prática devido ao forte viés causado pelo fato de que o único banco com posicionamento secundário dentro do grupo atua de forma quase exclusiva na prestação de serviços para o seu controlador.

5.9.

Modelo para previsão de desempenho

Com o objetivo de complementar o entendimento a respeito do efeito do posicionamento estratégico no desempenho dos bancos, foi adotado um modelo de regressão múltipla. O modelo foi concebido de forma a verificar a relação entre o grupo estratégico em que o banco está contido, a distância de seu posicionamento quanto ao centróide do cluster e o desempenho do banco. Por ser a mais freqüentemente utilizada em pesquisas na indústria financeira, a rentabilidade dos ativos (ROA) foi escolhida como variável dependente, representando o desempenho. O grupo estratégico, definido como variável *dummy*, assim como a variável quantitativa distância do cluster participaram do modelo como variáveis independentes.

5.9.1.

Análise da regressão

Foi definido um modelo probabilístico de primeira ordem, conforme segue:

$$y = + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7 + \varepsilon,$$

onde:

x_1 = distância do centro do cluster;

x_2 = 1 se Grupo II, 0 se não;

x_3 = 1 se Grupo III, 0 se não;

x_4 = 1 se Grupo IV, 0 se não;

x_5 = 1 se Grupo V, 0 se não;

x_6 = 1 se Grupo VI, 0 se não;

x_7 = 1 se Grupo VII, 0 se não.

O Grupo I foi escolhido como o nível base da variável *dummy*. Portanto, o modelo apresentado prevê y para o Grupo I quando $x_2 = x_3 = x_4 = x_5 = x_6 = x_7 = 0$.

A

Tabela 0.38 apresenta os dados obtidos com a regressão linear múltipla.

Tabela 0.38 - Análise de regressão

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,542(a)	,294	,225	,017443	,294	4,274	7	72	,001	1,838

a Predictors: (Constant), Grupo 7, Grupo 2, Grupo 3, Grupo 6, Grupo 5, Grupo 4, Distância ao Centro do Cluster

b Dependent Variable: ROA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,009	7	,001	4,274	,001(a)
	Residual	,022	72	,000		
	Total	,031	79			

a Predictors: (Constant), Grupo 7, Grupo 2, Grupo 3, Grupo 6, Grupo 5, Grupo 4, Distância do Centro do Cluster

b Dependent Variable: ROA

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Part	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	,048	,013		3,815	,000					
	Distância ao Centro do Cluster	-,005	,004	-,171	-1,210	,230	,122	-,141	-,120	,488	2,047
	Grupo II	-,034	,011	-,572	-3,109	,003	-,057	-,344	-,308	,290	3,453
	Grupo III	-,031	,010	-,525	-2,978	,004	-,021	-,331	-,295	,316	3,168
	Grupo IV	-,021	,011	-,384	-1,969	,053	,213	-,226	-,195	,258	3,876
	Grupo V	-,047	,010	-,784	-4,552	,000	-,327	-,473	-,451	,331	3,024
	Grupo VI	-,039	,011	-,752	-3,581	,001	-,169	-,389	-,355	,223	4,492
	Grupo VII	-,030	,011	-,620	-2,788	,007	,049	-,312	-,276	,198	5,046

a Dependent Variable: ROA

Com os coeficientes obtidos, temos a seguinte equação:

$$y = 0,048 - 0,005 x_1 + 0,034 x_2 - 0,031 x_3 - 0,021 x_4 - 0,047 x_5 - 0,039 x_6 - 0,030 x_7 + \varepsilon$$

A estatística $F = 4,274$, com significância muito inferior a 5%, mostra que há evidências suficientes para concluir que o modelo é estatisticamente útil para a previsão da Rentabilidade dos Ativos (ROA). Entretanto, o coeficiente de

determinação ajustado (Adjusted R-Square) foi de 0,225, significando que o modelo explica apenas 22,5% da variação total do ROA. Esse percentual é muito baixo para um modelo confiável de previsão do desempenho.

5.9.2. Análise residual

As seguintes premissas relacionadas à distribuição de probabilidades do erro aleatório devem ser satisfeitas para validar a análise de regressão (McClave, *et al*, 2005)

- A média da distribuição de probabilidades de ε deve ser zero;
- A variância da distribuição de probabilidades de ε deve ser constante para todos os valores da variável independente x ;
- A distribuição de probabilidades de ε deve ser normal;
- Os valores de ε associados a quaisquer dois valores observados de y devem ser independentes.

As verificações dessas premissas foram feitas mediante análise do histograma, gráfico P-P Normal e o *scatterplot* dos resíduos vs. os valores previstos de y , disponíveis no Anexo 8.1.14. Os resultados mostram que as premissas não foram violadas.