

## 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%.

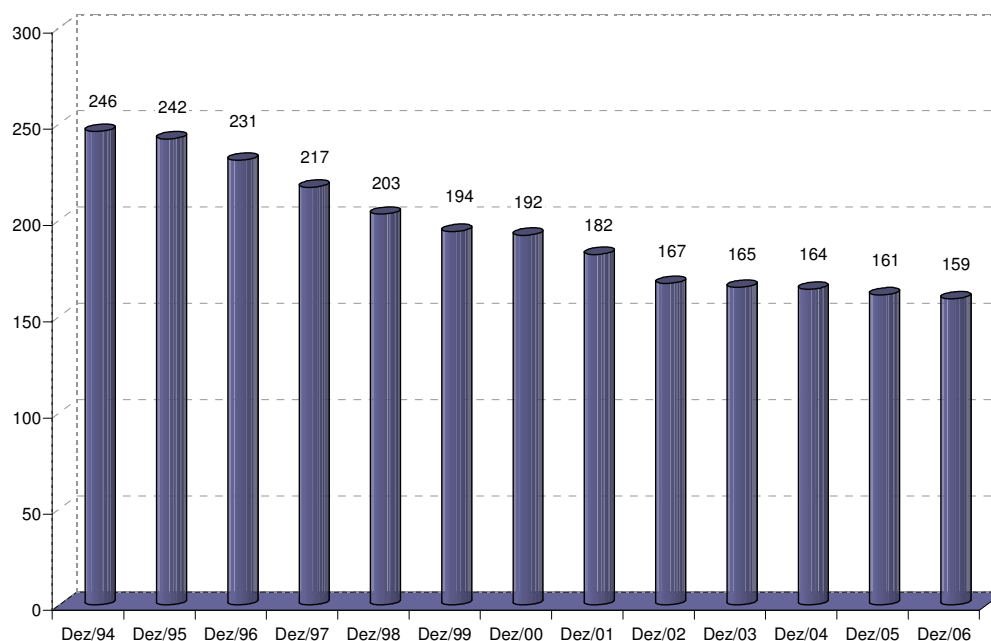


Figura 08: Evolução do Número de Bancos em Atividade no País (Banco Central do Brasil, 2007)

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.

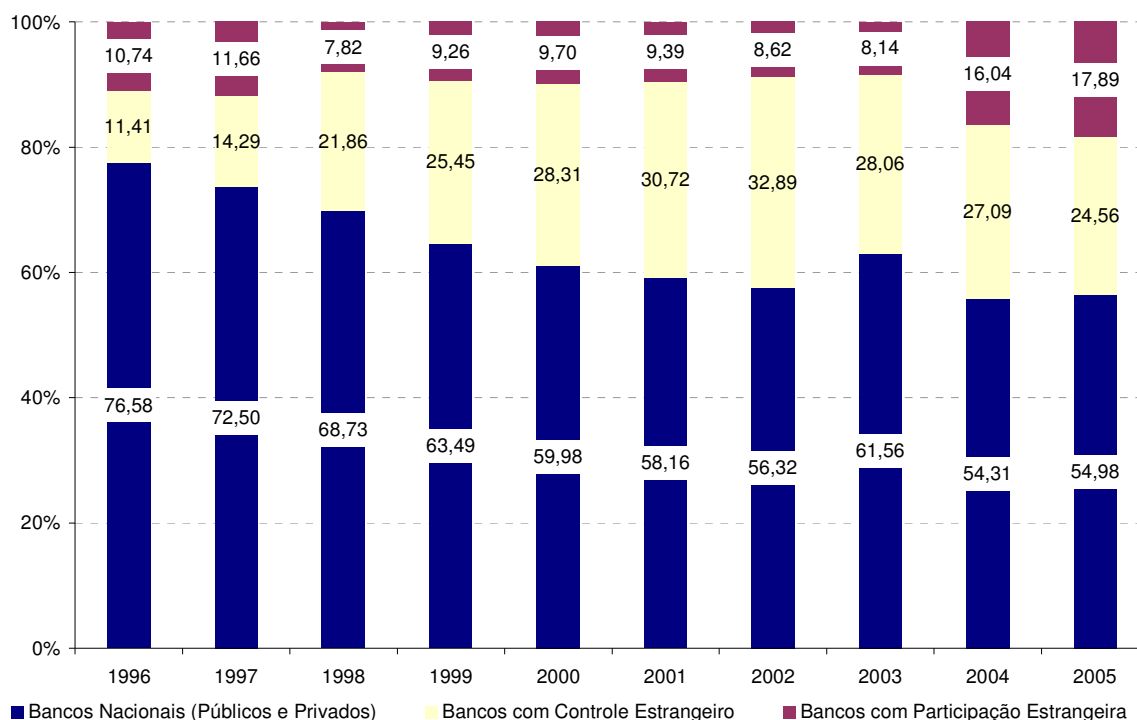


Figura 09: Participação dos Bancos no Patrimônio Líquido do Segmento Bancário - % do Total (Banco Central do Brasil, 2007)

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.

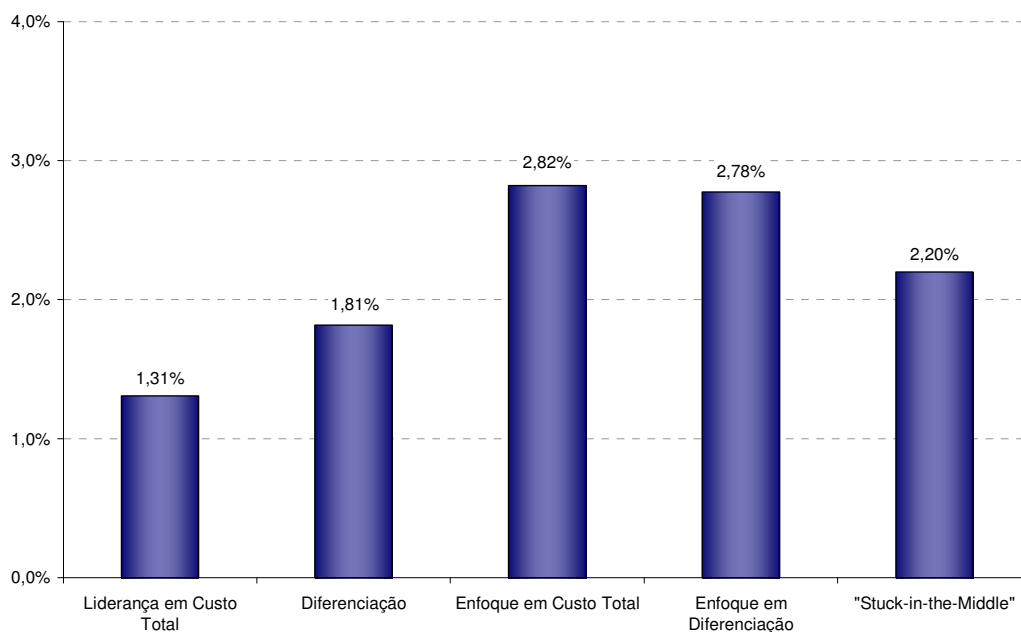


Figura 10: Resultado das Estratégias Genéricas – ROA

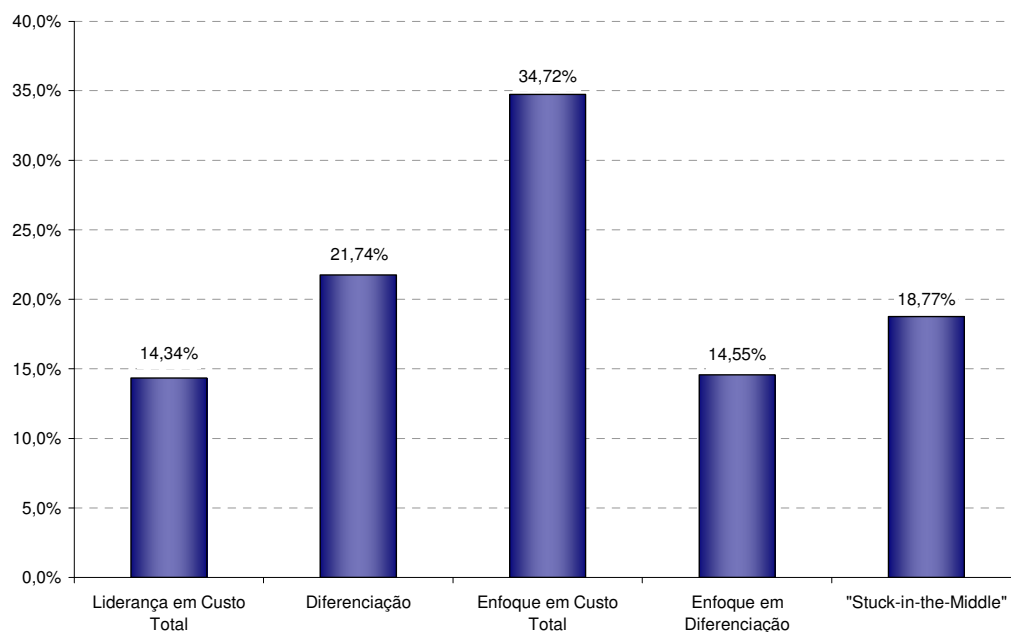


Figura 11: Resultado das Estratégias Genéricas – ROE



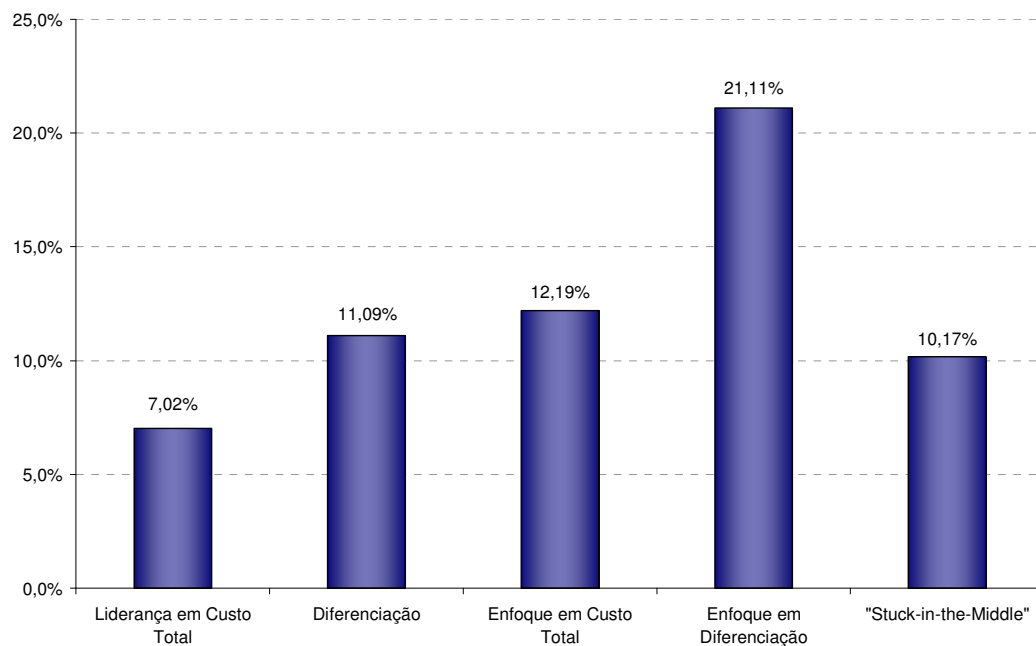


Figura 12: Resultado das Estratégias Genéricas – MARG\_LIQ

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.