

## 5 Conclusões e Sugestões Para Estudos Futuros

### 5.1 Conclusões

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5.2 Sugestões para Estudos Futuros

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

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

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

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

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

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