

6

Conclusões e recomendações

6.1.

Conclusões

Este trabalho não somente trata da análise mais tradicional, relacionada às diferenças de desempenho entre grupos estratégicos, mas também busca complementar as evidências empíricas com uma análise das diferenças de desempenho relacionadas ao posicionamento das empresas dentro dos grupos. Para cumprir esse objetivo, a tipologia de Miller e Dess (1993) foi adotada como base para identificar grupos estratégicos formados entre oitenta bancos atuantes na indústria financeira no Brasil no período compreendido entre 2004 e 2006. Os bancos foram também classificados de acordo com seu posicionamento competitivo dentro dos grupos. Essa classificação, inspirada no trabalho de McNamara *et al.* (2003), identificou como primários os bancos com posicionamento mais próximo das estratégias que definem seus grupos e como secundários aqueles cujo posicionamento se mostrou mais afastado.

Os grupos formados mostraram razoável conexão com a tipologia adotada, e também se revelaram coerentes com as estratégias competitivas observadas para os bancos que constituíram a amostra. A tipologia de Miller e Dess (1993) permitiu a formação de grupos compostos de bancos com estratégias similares dentro da indústria financeira. Isso ficou bastante evidente no Grupo I (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Amplo), que contém os maiores bancos (privados, públicos e estrangeiros), com abrangência nacional e variada linha de produtos e de serviços com forte atuação no varejo. Esse grupo se assemelha bastante ao grupo Analisadores, formado à luz da tipologia de Miles *et al.* (1978) no trabalho realizado por Goulart (2001). Em relação a resultados similares, ambos apresentaram inexpressivo desempenho quanto à rentabilidade dos ativos (ROA) e ambos demonstraram maior penetração para o *market share* em ativos totais.

O Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito), constituído pelos grandes bancos de investimento, é outro exemplo de significativa homogeneidade estratégica. Este grupo apresentou superioridade de desempenho entre os demais grupos. O crescimento dos mercados de capitais no período estudado permitiu que os bancos nele posicionados experimentassem oportunidades de ganhos em operações de abertura de capital de empresas, lançamento de ações, gestão de recursos, assim como operações de fusão e aquisição. Foi o grupo que melhor aproveitou os movimentos de crescimento da economia, com inflação controlada e continuada queda dos juros. Os resultados de Almeida *et al.* (1998) se comparam com os aqui obtidos dado que o autor também observou que bancos que adotaram estratégias de liderança em custo total e enfoque em diferenciação (na tipologia Porter), perceberam retornos superiores aos demais bancos. Nestes grupos estavam principalmente os bancos de investimento e aqueles com foco para o varejo financeiro.

Os resultados detectados para o Grupo I e o Grupo II estão alinhados com as observações de Miller e Dess (1993) a respeito da possibilidade de combinação das estratégias de diferenciação e baixo custo. Essa observação também foi feita por Dias (2005) em sua pesquisa, com a mesma tipologia, aplicada à indústria farmacêutica. Por outro lado, o fato de o Grupo II ter apresentado um desempenho superior ao do Grupo I é uma evidência a favor da visão de Porter quanto à desvantagem de um posicionamento que combina escopo amplo de atuação com estratégias de diferenciação e baixo custo. Ainda assim, o Grupo I deteve os maiores bancos no *ranking* de ativos totais e apresentou um número muito maior de empresas que o Grupo II, o que comprova a viabilidade de sua configuração estratégica.

O Grupo VII (Sem Posicionamento), composto basicamente de instituições de médio porte com atuação em faixas de mercado bastante distintas, não apresentou um desempenho estatisticamente distinto dos demais e suas empresas não se distinguiram em qualquer uma das dimensões estratégicas. Mas foi o Grupo VI (Baixo Custo + Escopo Estreito) que obteve o maior número de observações de desempenho significativamente inferior ao de outros grupos. Portanto, assim como nos resultados obtidos por Miller e Dess (1993), não foram encontradas evidências que permitissem confirmar a teoria de que as posições

estratégicas representadas pelos Grupos I a VI teriam desempenho superior aos *stuck-in-the-middle* representados pelo Grupo VII (Sem Posicionamento).

A classificação dos bancos quanto ao posicionamento dentro dos grupos mostrou que estes possuíam uma razoável homogeneidade estratégica, uma vez que a maioria apresentou apenas duas ou três empresas com posicionamento secundário. Esse dado ficou ainda mais evidente no Grupo II (Diferenciação + Baixo Custo + Escopo Estreito), que apresentou uma única empresa com posicionamento afastado das estratégias que caracterizam o grupo. Em linha com a visão de Caves e Porter (1977), também pode ser concluído que a homogeneidade no posicionamento estratégico dos integrantes do Grupo II, somada ao fato de ter apresentado à menor quantidade de empresas, proporcionou maiores barreiras de entrada e fez com que ele experimentasse uma menor rivalidade interna, o que contribuiu positivamente para seu desempenho. Considerando ainda as observações de McGee e Thomas (1986), as estratégias de mercado, assim como as competências essenciais e específicas das instituições que operam como banco de investimento pode ter contribuído para o estabelecimento de barreiras de mobilidade, e conseqüentemente para o resultado positivo do grupo.

Os resultados obtidos nesta pesquisa não confirmam as observações de McNamara *et al.* (2003), uma vez que não foram verificadas evidências significativas de que as empresas com posicionamento secundário tiveram desempenho superior às aquelas com posicionamento primário dentro do grupo. Além disso, não foi possível comparar o desempenho das empresas primárias e secundárias com as solitárias, uma vez que a tipologia de Miller e Dess (1993) aplicada à indústria financeira não gerou nenhum grupo com apenas uma empresa.

É importante considerar que a utilização de dados secundários polarizou a escolha de variáveis estratégicas e de desempenho. Isso pode ter restringido a capacidade do modelo de inferir, de forma suficientemente ampla, as dimensões estratégicas que permitiriam observar diferenças de desempenho entre os bancos com maior identidade estratégica com seus grupos (primários) e aqueles que adotaram um posicionamento mais afastado da “receita” estratégica do grupo (secundários). Além disso, o método utilizado para classificar as empresas em primárias e secundárias não distingue as que se destacaram por ter implementado com sucesso um posicionamento diferenciado daquelas que falharam em atingir

seus objetivos estratégicos. A combinação desses dois casos pode ter anulado o efeito no desempenho relacionado ao posicionamento secundário. Outra consideração importante é o fato de este estudo não considerar a dinâmica do posicionamento estratégico dentro dos grupos. É possível que os resultados observados estejam relacionados com um período de transição em que empresas posicionadas como secundárias dentro do grupo estivessem buscando absorver as estratégias bem-sucedidas das principais, e vice versa. Mesmo que uma distinção significativa de desempenho devido ao posicionamento dentro dos grupos tivesse sido observada, não estaria necessariamente relacionada a vantagens competitivas sustentáveis.

E, finalmente, este trabalho não confirmou a concepção de que variações no posicionamento competitivo e de recursos de algumas empresas dentro de grupos estratégicos possibilitam o desenvolvimento de melhores desempenhos. Uma relação significativa entre o desempenho dos bancos e o posicionamento dos mesmos dentro dos grupos estratégicos formados na indústria financeira brasileira não pôde ser estabelecida com a metodologia utilizada. O modelo de regressão foi capaz de explicar 22.5% da variância do retorno sobre ativos (ROA). Mesmo sendo insuficiente para a predição do desempenho, não deve ser descartada a utilidade do grau de pertinência aos grupos estratégicos como variável complementar em modelos mais sofisticados considerando outras variáveis.

6.2. Recomendações

Durante a realização deste trabalho foram identificadas algumas possibilidades para evolução ou exploração de outras dimensões da pesquisa realizada. Uma sugestão para futuras pesquisas seria comparar a adequação de outras tipologias com a utilização da mesma base de dados construída para este trabalho, o que pode permitir uma análise mais abrangente da formação de grupos estratégicos na indústria financeira no Brasil. Na mesma linha, uma comparação mais detalhada da tipologia de Miller e Dess (1993) com a de Porter (1980) aplicada na indústria financeira complementaria o conhecimento sobre sua

aplicabilidade nessa indústria, estabelecendo as vantagens efetivas de um maior poder explanatório em detrimento da parcimônia.

Uma nova abordagem para esse estudo poderia contemplar dados primários, obtidos a partir de questionários enviados para executivos das instituições financeiras. Além de permitir uma maior flexibilidade na escolha das dimensões estratégicas, seria também possível incorporar variáveis de ambiente operacionalizadas segundo o modelo das cinco forças de Porter (1980). Dessa forma, poder-se-ia verificar o efeito do posicionamento estratégico dentro dos grupos na forma como os bancos percebem oportunidades e ameaças do ambiente e, conseqüentemente, alcançam desempenhos diferenciados.

Como observado por Reger e Huff (1993), o setor de atuação das empresas pode influenciar na sua definição como primárias ou secundárias dentro dos grupos estratégicos. A classificação feita de forma ampla na indústria financeira por Fombrun e Zajac (1987) mostrou resultados diferentes daqueles obtidos por Passmore (1985), que considerou exclusivamente bancos comerciais. A reprodução da metodologia utilizada nesta pesquisa, porém aplicada a um segmento restrito da indústria financeira brasileira, poderia trazer novas informações, com relevância tanto prática quanto acadêmica.

Por fim, mais uma recomendação de abordagem: observações realizadas por uma equipe de especialistas poderiam, a partir da aplicação de análise fatorial confirmatória (Hair et. al., 2005), obter uma especificação mais robusta das relações que sugerem como as variáveis estratégicas utilizadas representam a tipologia de Miller e Dess (1993). Dessa forma seria possível fazer um exame da validade dos construtos, verificando as hipóteses consideradas no modelo teórico que propõe as influências das dimensões estratégicas nos tipos estratégicos adotados neste trabalho.