

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Luciana Pardellas Pires e Albuquerque

**Taxionomia e Desempenho: uma Aplicação à Indústria
Bancária Brasileira**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Professor Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Julho de 2021



Luciana Pardellas Pires e Albuquerque

**Taxionomia e Desempenho: uma Aplicação à Indústria
Bancária Brasileira**

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

Professor Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração – PUC-RJ

Professor Fabio de Oliveira Paula

Departamento de Administração – PUC-RJ

Professora Paula Castro Pires de Souza Chimenti

COPPEAD-RJ

Rio de Janeiro, 7 de julho de

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

Luciana Pardellas Pires e Albuquerque

Graduou-se em Ciências Econômicas pela PUC-RJ, com
MBA pela Warwick University, UK.

Ficha Catalográfica

Albuquerque, Luciana Pardellas Pires e

Taxionomia e desempenho: uma aplicação à indústria bancária brasileira/ Luciana Pardellas Pires e Albuquerque; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2021.

58 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Desempenho. 3. Estratégia. 4. Indústria bancária. 5. Taxionomia. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

COD: 658

Agradecimentos

Ao meu marido, Roberto e às minhas filhas Gilda e Luiza, pela paciência, amor infinito, e por serem a minha maior fonte de inspiração.

À minha mãe, Gilda, por me ensinar que o conhecimento é libertador.

Aos meus irmãos, Raphael e Maria Cristina, por tornarem especial cada dia da minha vida.

Ao professor Jorge Ferreira, por sua orientação e contribuição valiosa neste trabalho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Albuquerque, Luciana Pardellas Pires e; Silva, Jorge Ferreira da. **Taxionomia e desempenho: uma aplicação à indústria bancária brasileira**. Rio de Janeiro, 2021. 58p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo desta pesquisa é identificar, na indústria bancária brasileira, a existência de grupos distintos compostos por bancos que adotam estratégias competitivas semelhantes, relacionando-os a diferentes padrões de desempenho. Para tal, selecionou-se amostra de 50 bancos que operam no mercado brasileiro para os quais foram calculadas variáveis estratégicas, de ambiente, e de desempenho para o período 2017-2019. Através da aplicação de modelo estatístico, tendo como base as variáveis estratégicas de cada banco da amostra, foi possível classificá-los em grupos distintos, gerando taxionomia que reflete o posicionamento estratégico na indústria. Os padrões identificados determinaram a formação de quatro grupos, assim denominados: os Visionários, os Estacionários, os Eficientes, e os Tradicionais. Concluiu-se que os quatro padrões distintos de comportamento estratégico identificados na indústria bancária brasileira apresentam diferentes respostas às forças do ambiente, e estão associados a diferentes padrões de desempenho. Os grupos caracterizados como Estacionários e Tradicionais apresentaram, comparativamente, os piores desempenhos, em função da morosidade de seu processo decisório, adoção de padrões tradicionais de gestão, e dificuldades de mudança na condução estratégica. Acredita-se que para esses grupos, o desafio imposto para sobrevivência na indústria repousa na adequação aos novos padrões do mercado, onde consumidor e tecnologia passaram a ocupar o epicentro do negócio. Por outro lado, os grupos caracterizados como Visionários e Eficientes foram os que apresentaram os melhores desempenhos, o que reflete a relevância do investimento e da eficiência operacional na indústria.

Palavras-Chave

Desempenho; Estratégia; Indústria Bancária; Taxionomia.

Abstract

Albuquerque, Luciana Pardellas Pires e; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **Taxonomy and performance: an application to the brazilian banking industry**. Rio de Janeiro, 2021. 58p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The purpose of this research is to identify, in the Brazilian banking industry, the existence of distinct groups composed of banks that adopt similar competitive strategies, relating them to different performance standards. To this end, a sample of 50 banks operating in the Brazilian market was selected for which strategic, environmental, and performance variables were calculated for the period 2017-2019. Through the application of a statistical model, based on the strategic variables of each bank in the sample, it was possible to classify them into distinct groups, generating a taxonomy that reflects the strategic positioning in the industry. The patterns identified determined the formation of four groups, thus called: the Visionary, the Stationary, the Efficient, and the Traditional. It was concluded that the four distinct patterns of strategic behavior identified in the Brazilian banking industry present different responses to the forces of the environment and are associated with different performance patterns. The groups characterized as Stationary and Traditional presented, comparatively, the worst performances, due to the slowness of their decision-making process, adoption of traditional management standards, and difficulties in changing the strategic direction. It is believed that for these groups, the challenge imposed for survival in the industry lies in adapting to the new market standards, where consumers and technology started to occupy the epicenter of the business. On the other hand, the groups characterized as Visionary and Efficient were the ones that presented the best performances, which reflects the relevance of investment and operational efficiency in the industry.

Key Words

Performance; Strategy; Bank Industry; Taxonomy.

SUMÁRIO

1.Introdução	11
1.1. Objetivos	12
1.2. Relevância do Estudo	13
1.3. Delimitação	13
2. Revisão Bibliográfica	14
2.1. Ambiente Competitivo e Estratégia	14
2.2. Análise Estrutural das Indústrias	15
2.2.1. A Ameaça de Novos Entrantes	17
2.2.2. A Rivalidade entre as Empresas Existentes	19
2.2.3. A Ameaça de Substitutos	20
2.2.4. O Poder de Negociação dos Compradores	20
2.2.5. O Poder de Negociação dos Fornecedores	20
2.3. Análise das Capacidades Internas de uma Empresa	21
2.4. Sistemas Classificatórios	22
2.5. Grupos Estratégicos	24
2.6. Estratégias Competitivas Genéricas	24
2.7. Desempenho Organizacional	28
2.8. A Indústria Financeira Brasileira	30
2.8.1. Composição	30
2.8.2. Desafios da Indústria Bancária Brasileira	32
3. Metodologia	35
3.1. Tipo de Pesquisa	35
3.2. Composição da Amostra e Coleta de Dados	35
3.3. Operacionalização das Variáveis	37
3.3.1. Variáveis Estratégicas	37
3.3.2. Variáveis de Ambiente	39

3.3.3. Variáveis de Desempenho	39
3.4. Método e Tratamento Estatístico	40
3.5. Limitações do Método	44
4. Análise dos Resultados	45
4.1. Orientação Estratégica e Desempenho	47
4.2. Descrição dos Clusters	49
4.2.1. Cluster 1: Os Visionários	49
4.2.2. Cluster 2: Os Estacionários	50
4.2.3. Cluster 3: Os Eficientes	50
4.2.4. Cluster 2: Os Tradicionais	51
5. Conclusões e Sugestões para Estudos Futuros	53
5.1. Conclusões	53
5.2. Sugestões para estudos Futuros	54
6. Referências Bibliográficas	56

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Amostra de Bancos Selecionados	36
Tabela 2 – Configuração dos Clusters	42

Lista de Figuras

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter	17
Figura 2 – O Sistema Financeiro Nacional	30
Figura 3 – O Poder de Barganha dos Clientes	45
Figura 4 – O Poder de Barganha dos Fornecedores	46
Figura 5 – Rivalidade Interna	46
Figura 6 – ROE	47
Figura 7 – ROA	48
Figura 8 – Crescimento das Receitas	48

1 Introdução

O surgimento da moeda impulsionou o início das operações bancárias, dada a necessidade de agentes depositários e emprestadores. O papel de intermediar a troca de recursos entre agentes superavitários (depositantes) e deficitários (tomadores de recursos) tornou a indústria bancária mola propulsora do desenvolvimento econômico global ao longo dos séculos.

A indústria bancária brasileira vem enfrentando grandes desafios nas últimas décadas. O fim da década de 80, meados dos anos 90, foi marcado pela legalização dos bancos múltiplos e abertura do setor bancário ao capital estrangeiro, visando aumentar a concorrência e baratear a oferta de crédito. O controle da inflação e a consequente queda das receitas de *floating* impostos pelo Plano Real de 1994, por sua vez, tornaram imperativa a busca por eficiência operacional, levando a investimentos maciços em tecnologia, iniciativas crescentes para redução de custos, e desenvolvimento de produtos e serviços a fim de aumentar a cobrança de tarifas e taxas. Surgiram então novas estratégias de atuação no mercado buscando fontes alternativas de receita.

O processo de estabilização financeira advindo do Plano Real trouxe consigo o aumento do consumo, já que uma parcela significativa da população, antes posta à margem por falta de recursos, passou a ter acesso à aquisição de bens duráveis e semiduráveis. No entanto, a expansão pouco cautelosa das carteiras de crédito trouxe à indústria bancária o crescimento da inadimplência, levando à deterioração de seus resultados. Além disso, o cenário de estabilidade de preços tornou o mercado brasileiro atrativo aos bancos estrangeiros, pois além de representar alto potencial de crescimento, oferecia oportunidades de lucro superiores às encontradas nos países desenvolvidos. Observou-se então significativo aumento da concorrência no mercado local, tornando-o ainda mais competitivo.

Em 1999, a indústria sofreu nova turbulência em decorrência do fim da âncora cambial e adoção do câmbio flutuante. Essa mudança, no entanto, afetou os bancos de forma diferente, dependendo de suas posições em moeda estrangeira: alguns obtiveram resultados expressivos, outros foram levados à falência.

Na prática, o aumento do emprego e a melhora na distribuição de renda viabilizados a partir do Plano Real trouxeram novas oportunidades à indústria bancária através da bancarização de inúmeros clientes novos, por meio da criação

de contas salário, financiamento do consumo, concessão de crédito, e desenvolvimento de novos produtos para a população de mais baixa renda. Neste contexto, observou-se a realização de fusões e aquisições visando elevar a competitividade dos bancos brasileiros, através de ganhos de economia de escala.

Nos últimos anos, as novas regulamentações, as exigências crescentes com relação à segurança das transações, a mudança no perfil dos clientes, a necessidade de garantir qualidade e agilidade nos atendimentos, e a queda nas taxas de juros têm imposto grandes desafios operacionais em um ambiente de competitividade ainda mais acirrada pelo surgimento das *fintechs*¹ e de novas tecnologias disruptivas como a *blockchain*².

Os novos *players* digitais dispõem de acesso a dados pessoais de usuários e podem oferecer serviços personalizados baseados nessas informações, impactando a soberania dos bancos tradicionais nos mercados de empréstimos, câmbio e transferências. Neste cenário competitivo, as diferentes respostas estratégicas envolvendo transformação cultural, melhorias operacionais, foco na infraestrutura tecnológica, e personalização do serviço ao cliente vêm se tornando essenciais para assegurar o desempenho dos *players* no mercado bancário.

Tendo como base um pano de fundo de crescente competitividade da indústria bancária brasileira e a necessidade de adequação estratégica dos bancos que nela operam a fim de obterem desempenhos satisfatórios, este trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta: qual é a relação entre as estratégias adotadas pelos diferentes grupos de bancos que compõem a indústria bancária brasileira e seus respectivos desempenhos?

1.1 Objetivos

O objetivo principal desta dissertação é identificar, a existência de grupos distintos compostos por bancos que atuam no mercado brasileiro e adotam estratégias competitivas semelhantes, e relacioná-los aos diferentes desempenhos observados.

¹Instituições financeiras que fazem uso de novas tecnologias para criação de produtos financeiros inovadores.

² Bases de registros e dados distribuídos e compartilhados que têm a função de criar um índice global para todas as transações que ocorrem em um determinado mercado (Fonte: Wikipedia).

A fim de atingir o objetivo final, apresentam-se os seguintes objetivos secundários:

1. Analisar a composição da indústria bancária brasileira e selecionar uma amostra de bancos representativa para análise.
2. Identificar as variáveis relevantes que estejam relacionadas à adoção das diferentes estratégias competitivas pelos bancos.
3. Definir variáveis relacionadas às forças exercidas pelo ambiente.
4. Selecionar variáveis adequadas para medir o desempenho do setor bancário brasileiro.
5. Identificar a existência de diferentes grupos estratégicos.
6. Estabelecer uma relação entre desempenho e estratégias adotadas pelos diferentes grupos identificados.

1.2 Relevância do Estudo

Este trabalho objetiva oferecer uma perspectiva atualizada do posicionamento estratégico dos bancos que atuam no mercado brasileiro e de seus respectivos desempenhos, dado o ambiente competitivo e o cenário disruptivo que se impõem na indústria com a inserção dos novos *players* digitais.

Como contribuição gerencial, vislumbra-se um melhor entendimento do sistema bancário brasileiro, e de que forma este vem sendo afetado pelos novos modelos de negócio adotados no setor. A contribuição teórica se baseia na geração de taxionomia que reflita a amostra real presente na indústria bancária brasileira.

Assim, os resultados encontrados na pesquisa são relevantes para o entendimento da composição e da dinâmica competitiva do setor, sinalizando a relação entre o posicionamento estratégico adotado pelos bancos brasileiros e seus desempenhos.

1.3 Delimitação

O estudo se limita a 50 bancos que representam aproximadamente 84% dos Ativos Totais do setor bancário brasileiro em 2019, e que apresentam informações operacionais e financeiras divulgadas publicamente para os anos de 2016, 2017, 2018, e 2019.

2 Revisão Bibliográfica

2.1 Ambiente Competitivo e Estratégia

Muito se discute sobre o que determina a habilidade de uma empresa sobreviver e prosperar em um cenário onde dinamismo, competitividade, e incerteza imperam. De fato, mudanças tecnológicas, socioculturais, políticas, e econômicas influenciam o ambiente competitivo, afetando o desempenho das organizações que nele operam.

O conceito de indústria permeia a relação entre as empresas e seus respectivos ambientes competitivos, na medida em que agrupa participantes que oferecem produtos e/ou serviços com capacidade semelhante de satisfazer necessidades específicas. Neste contexto, Miles & Snow (1993) ressaltam os efeitos benéficos da concorrência, na medida em que esta funciona como sinalizadora para a adequação das atividades de uma organização na busca de uma posição competitiva favorável dentro de uma indústria. A ideia de dinamismo e coevolução entre as empresas produz ganhos mútuos, através do efeito do aprendizado e da cooperação, gerando informação a respeito das condições de mudança e das diferentes respostas disponíveis a estes desafios.

Grant (1995) afirma que a competição fornece o racional para o desenvolvimento estratégico, uma vez que exercita a capacidade de predição do comportamento dos rivais, e o consequente ajuste da ação para adequação ao ambiente competitivo. Ele cita que a estratégia de negócios tem origem nos conceitos e teorias da estratégia militar nos Estados Unidos. No entanto, é um campo de negócios relativamente recente, pois data das décadas de 1950-60, e surgiu em resposta às dificuldades de se gerenciar empresas grandes e complexas.

A função da estratégia competitiva para Porter (1985) é estabelecer uma posição perante a concorrência que seja lucrativa e sustentável em uma indústria. Duas questões se impõem na escolha da estratégia competitiva: a atratividade das indústrias com relação à rentabilidade de longo prazo, e os fatores que determinam esta atratividade; e os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria, ou seja, a razão pela qual algumas empresas são mais rentáveis que outras dentro de uma mesma indústria. Dessa forma, muito embora uma empresa tenha pouca ingerência sobre os fatores que determinam a

atratividade de uma indústria, a estratégia adotada por ela pode influenciar diretamente a mesma.

Assim, a definição estratégica visa a geração de vantagem competitiva: a diferença entre o valor criado por uma empresa para seus compradores e o custo associado a essa criação. A ideia de valor se associa àquilo que os compradores estão dispostos a dispendar, sendo o valor superior proveniente da oferta a preços mais baixos dos que os da concorrência por benefícios equivalentes, ou a oferta de benefícios diferenciados que compensem preços mais elevados. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva gerada se associa à diferença entre o valor econômico gerado por ela e o de suas concorrentes.

2.2 Análise Estrutural de Indústrias

O final da década de 70, início dos anos 80 foi marcado pela crescente conscientização do papel da análise da indústria e competição como principal foco da gestão estratégica. Porter (1980) afirma que o determinante fundamental da performance e lucratividade de uma empresa é a compreensão das regras da concorrência, pois definem a atratividade da indústria onde ela opera.

Seguindo a mesma linha, Barney (2017) sugere que a estratégia de uma empresa deriva das ameaças e oportunidades presentes no ambiente competitivo. A ideia por trás desse argumento é que o bom entendimento do ambiente geral onde a empresa opera pode ajudar a identificar algumas das ameaças e oportunidades, propiciando vantagem na escolha da estratégia adequada. Segundo ele, o ambiente geral consiste em seis elementos que se relacionam: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, situação econômica, condições políticas e legais, e acontecimentos internacionais.

As mudanças tecnológicas têm assumido um papel de protagonismo no cenário mundial, criando oportunidades na medida em que viabilizam a criação de novos produtos e serviços, e reduzem custos através da otimização das operações. Por outro lado, a defasagem tecnológica pode provocar o efeito reverso, tornando obsoletas as práticas gerenciais, forçando empresas a constantemente avaliar suas estratégias tecnológicas.

Um segundo elemento da análise do ambiente geral para Barney (2017) são as tendências demográficas, ou seja, como a distribuição dos componentes

da sociedade em termos de gênero, idade, estado civil, renda, e demais atributos pessoais são capazes de influenciar os padrões de comportamento e consumo. O bom entendimento das tendências demográficas contribui para a criação de vantagem competitiva.

O terceiro elemento são as tendências culturais: a combinação de valores, crenças, e normas que regem o comportamento social. Uma boa interpretação das mudanças e diferenças culturais facilita a operação em um ambiente diverso, complexo, e sem fronteiras.

Da mesma forma, o autor enfatiza a importância de se entender a situação econômica do ambiente onde a empresa opera, a fim de adequar o negócio à realidade vigente. Como a prosperidade da economia varia ao longo do tempo, a compreensão dos ciclos econômicos facilita a condução estratégica.

O quinto elemento do ambiente geral para Barney são os aspectos legais e políticos: o impacto exercido pelas leis e regulamentações nos negócios, bem como o papel exercido pelos governos e sua relação com as empresas.

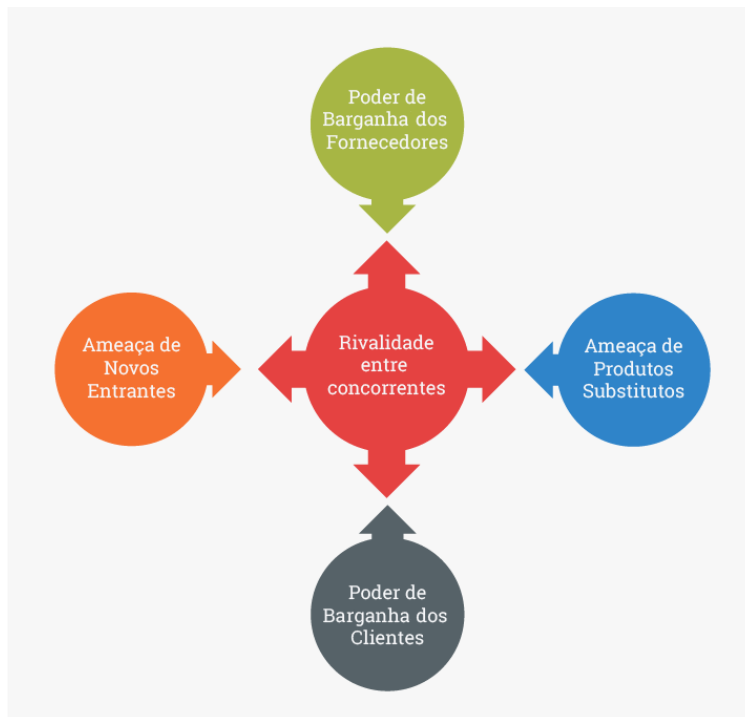
A análise do ambiente geral é importante no processo de gestão estratégica, pois tem impacto no ambiente local de operação das empresas. Nesse sentido, Barney destaca também a importância da análise do ambiente local, para que o bom entendimento das ameaças e oportunidades sejam trazidos para a realidade de operação de uma indústria.

O autor apresenta como ferramenta para análise do ambiente local o modelo Estrutura-Conduta-Desempenho (E-C-D). O termo estrutura se refere à composição do setor, medida pelo número de concorrentes, características/grau de heterogeneidade dos produtos/serviços oferecidos, custo de entrada e saída, e demais determinantes estruturais. A conduta se refere às estratégias adotadas pelas empresas do setor visando a obtenção de vantagem competitiva, dada a estrutura do setor. Por fim, o desempenho se apresenta em dois níveis: de cada empresa e da economia como um todo (este último menos utilizado).

Porter (1985) desenvolveu modelo de análise ambiental baseado na presença de cinco forças competitivas que determinam a concorrência dentro uma indústria: ameaça de novos entrantes, a rivalidade entre as empresas existentes, a ameaça de produtos/serviços substitutos, o poder de negociação dos

compradores, e o poder de negociação dos fornecedores. A ação coletiva dessas cinco forças competitivas influencia a habilidade individual das empresas, dentro de uma mesma indústria, para obter uma rentabilidade superior às de seus competidores.

Figura 1 – As Cinco Forças de Porter



Fonte: PORTER, M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press.1985.

2.2.1 A Ameaça de Novos Entrantes

De acordo com Porter (1985), novos entrantes são motivados a ingressar em um setor quando se observa a aferição de lucros superiores por parte das empresas lá já estabelecidas. Em geral, trazem consigo um aumento de capacidade, desejo de abocanhar maior fatia de mercado, e novos recursos. Isto eleva o nível de concorrência, reduzindo o desempenho das empresas inicialmente instaladas.

Na prática, esta ameaça ao desempenho dos *players* já estabelecidos é função do custo de entrada: se este custo em uma determinada indústria for superior ao lucro potencial que o novo entrante poderá obter com o seu ingresso, então a entrada não será atrativa. De forma alternativa, se o custo de entrada for

menor que o retorno oferecido, a entrada ocorrerá enquanto as empresas do setor continuarem a obter lucros excedentes, cessando quando atingirem paridade competitiva. Portanto, a ameaça de novos entrantes depende do custo associado a este ingresso, e este, por sua vez, das chamadas barreiras à entrada.

O autor cita seis fontes principais de barreiras à entrada: economias de escala, diferenciação de produto, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes da escala, e políticas governamentais.

Economias de escala acontecem quando há declínio no custo unitário de um produto em função do aumento no volume absoluto de produção. Na prática, economias de escala detêm novos entrantes se os forçam a entrar em larga escala, ou a aceitar uma desvantagem de custo por ingressarem com uma escala menor de produção.

A diferenciação de produto ocorre quando as firmas já estabelecidas contam com identificação da marca e lealdade por parte dos clientes, que entrantes potenciais não desfrutam. Ela se constitui em barreira à entrada na medida em que força os novos entrantes a gastos extraordinários como forma de reverter a fidelidade dos consumidores. Estes esforços geralmente geram gastos iniciais elevados que podem se estender por períodos mais longos. Assim, se o custo de superar a vantagem das firmas preestabelecidas for superior ao potencial retorno da entrada no setor, a entrada não ocorrerá.

Custos de mudança geram barreiras à entrada quando requerem custos adicionais do cliente na troca de fornecedor. Se tais custos são altos, o novo entrante deve fornecer compensação em termos de desempenho ou redução absoluta de custos para o cliente, de forma a sinalizar a vantagem representada pela troca.

A necessidade de garantir canais de distribuição pode se constituir em um obstáculo à entrada numa indústria se as firmas existentes desfrutam de relações de longo prazo, e até mesmo de exclusividade com os canais existentes, tornando mais difícil para o potencial entrante persuadir o canal a introduzir seu produto.

Empresas estabelecidas podem desfrutar de vantagens de custo, independente de economias de escala. Tais vantagens muitas vezes não são

replicáveis aos novos entrantes, gerando barreiras aos mesmos. Alguns exemplos incluem: tecnologia proprietária (secreta ou patenteada), acesso favorável às matérias-primas (acesso exclusivo a fontes, ou a condições de preços favoráveis), subsídios governamentais, e vantagem de custo na curva de aprendizagem (à medida que as empresas estabelecidas obtêm experiência na produção, seus custos são reduzidos a níveis inferiores aos dos entrantes potenciais).

Por fim, as políticas governamentais podem aumentar os custos de entrada em um determinado setor. Geralmente, isto ocorre quando uma empresa opera em regime de monopólio regulamentado pelo governo. Dessa forma, governos podem limitar ou até mesmo impedir a entrada em determinada indústria estabelecendo controles, seja através da exigência de licenças ou até mesmo limitando o acesso às matérias-primas.

2.2.2 A Rivalidade entre as Empresas Existentes

Segundo o autor, a rivalidade entre as empresas estabelecidas em uma indústria acontece quando uma ou mais empresas vislumbram a oportunidade de melhorar suas posições competitivas. Na maioria das indústrias, ações adotadas por uma empresa produzem efeitos diretos em seus competidores, incitando retaliação ou adoção de medidas para conter os efeitos de tal ação. Observa-se, portanto, que este padrão de ação-reação não obrigatoriamente produz efeitos benéficos à indústria.

Geralmente, a intensa rivalidade é decorrente da presença de alguns fatores estruturais, tais como: a existência de um número grande de empresas de um mesmo tamanho, crescimento lento do setor (o que torna a competição uma disputa pelas fatias de mercado dos concorrentes já estabelecidos), elevados custos fixos (que geram pressão para as empresas preencherem suas capacidades ociosas, podendo causar excesso de capacidade, e consequente queda de preços), falta de diferenciação (forçando a competição na base do preço), aumento de capacidade em grandes incrementos (acarretando excesso de oferta e corte de preços), e existência de elevadas barreiras de saída (tais como: existência de ativos especializados, custos fixos altos para saída, barreiras emocionais, restrições governamentais).

2.2.3 A Ameaça de Substitutos

Produtos ou serviços substitutos atendem praticamente às mesmas necessidades dos clientes, limitando o potencial de retorno de uma indústria, uma vez que impõem um teto aos preços que podem ser cobrados e, conseqüentemente, aos lucros auferidos. Assim, quanto mais atrativos são os preços dos substitutos, maior é a pressão sobre os lucros de uma indústria.

2.2.4 Poder de Negociação dos Compradores

O poder de barganha dos compradores está atrelado à sua habilidade de pressionar os preços para baixo, exigir maior qualidade ou mais serviços, e promover a competição entre os competidores.

Para Porter (1985), o poder de cada grupo de compradores em uma indústria depende de algumas circunstâncias, a saber: grau de concentração das compras (se uma empresa tem apenas um comprador ou um pequeno número de compradores estes exercem maior pressão), parcela dos custos finais dos compradores representada pela aquisição (tornando-os mais sensíveis ao preço), padronização do produto/serviço (o que facilita a busca de fornecedores alternativos), baixos custos de mudança, quando não obtém lucros significativos (o que incentiva redução de custos e conseqüente pressão nos preços), quando possuem a habilidade de integrar verticalmente para trás (tornando-se tanto compradores como concorrentes), e quando o comprador possui elevado grau de informação com relação à demanda, aos preços aplicados no mercado, e até mesmo com relação aos custos de produção do fornecedor.

2.2.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores disponibilizam matérias-primas, mão-de-obra e outros bens essenciais para as empresas, e podem ameaçá-las através do aumento de preços ou redução da qualidade dos produtos/serviços supridos.

Na prática, as condições que atribuem poder de barganha aos fornecedores espelham às dos compradores. Assim, um grupo de fornecedores exerce poder se: o setor de fornecedores for dominado por um grupo pequeno de empresas (possibilitando a cobrança de preços mais altos, e/ou queda na qualidade), se a indústria não é um cliente importante para o grupo de

fornecedores, se o fornecedor é único ou diferenciado, se os custos de mudança são elevados, se não existem substitutos efetivos para o produto/serviço ofertado, se o produto é importante matéria-prima para o comprador, e se possuem habilidade de integrar verticalmente para frente (passando a atuar como fornecedores e concorrentes).

2.3 Análise das Capacidades Internas de uma Empresa

A análise do ambiente externo dominou a temática da análise estratégica por algumas décadas, ficando a análise do ambiente interno restrita a questões associadas à implementação da estratégia, tais como: a presença de uma estrutura organizacional adequada e de sistemas de controle efetivos, por exemplo.

. Grant (1995) enfatiza a importância de se combinar os recursos e capacidades de uma empresa com as oportunidades derivadas da análise do ambiente externo na elaboração estratégica. Na mesma linha, Barney (2017) apresenta o modelo da Visão Baseada em Recursos (VBR), identificando os recursos e capacidades controladas por uma empresa como fontes de vantagem competitiva.

Segundo este modelo, recursos são ativos (tangíveis e intangíveis) controlados pela empresa, que podem ser utilizados na implementação de estratégias. As capacidades, por sua vez, permitem que as empresas lancem mão dos recursos que controlam para criar e implementar estratégias.

Recursos de uma empresa podem ser classificados em quatro grupos: financeiros, físicos, individuais e organizacionais. Os recursos financeiros se referem à verba utilizada pelas empresas para criar e implementar suas estratégias (recursos de acionistas, credores, empreendedores). Recursos físicos incluem instalações, equipamentos, sua localização geográfica, e seu acesso às matérias-primas. Recursos humanos (individuais) incluem treinamento, experiência, relacionamento, e visão individual dos gestores e funcionários de uma empresa. Já os recursos organizacionais se referem aos atributos de grupos de pessoas.

Segundo o autor, a VBR se baseia em duas premissas básicas. A primeira estabelece que empresas diferentes podem possuir conjuntos diversos de

recursos e capacidades, mesmo operando em um mesmo setor (premissa da heterogeneidade de recursos). Isso explica por que algumas empresas (mesmo que em um mesmo ramo de atividade) sejam comparativamente mais competentes na realização de certas atividades.

A segunda premissa estabelece que algumas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, no caso de ser oneroso para as empresas que não dispõem de tais recursos e capacidades desenvolvê-los (premissa da imobilidade de recursos). Dessa forma, as duas premissas do modelo em conjunto explicam a razão de algumas empresas, em um mesmo setor, terem desempenho superior a outras. Com o modelo VBR, torna-se possível identificar as forças e fraquezas internas de uma empresa, tendo-se como base o potencial de geração de vantagem competitiva de seus recursos e capacidades.

A principal ferramenta para condução dessa análise interna é chamada de modelo VRIO. Tal modelo levanta quatro questões a respeito dos recursos e capacidades de uma empresa, a fim de determinar seu potencial competitivo: questões de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização.

Recursos e capacidades somente são valiosos se permitem a uma empresa melhorar a sua posição competitiva, ou seja, se permitem que uma oportunidade externa seja explorada ou uma ameaça seja neutralizada. No entanto, se um determinado recurso ou capacidade for controlado por inúmeros concorrentes, tal recurso possivelmente não se constituirá em fonte de vantagem competitiva para nenhum deles, pois não são raros, são comuns.

Da mesma forma, recursos organizacionais considerados raros e valiosos somente se constituirão em vantagem competitiva sustentável se forem imperfeitamente imitáveis, ou seja, se aquelas empresas que não os possuem enfrentam desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los. Por fim, para que a empresa obtenha potencial máximo de seus recursos e capacidades, ela deve estar organizada para explorá-los adequadamente.

2.4 Sistemas Classificatórios

Um dos passos mais importantes na condução de qualquer forma de investigação científica envolve a ordenação, classificação ou qualquer outro tipo de agrupamento dos objetos ou fenômenos estudados (Carper e Snizek, 1980). A

necessidade de se encontrar uma base comum de categorização transcende, portanto, as fronteiras das disciplinas.

Silva e Rocha (2010) citando Rich (1992) categorizam os sistemas de classificação em três tipos: esquemas classificatórios, tipologias e taxionomias, sendo a identificação de diversidades e uniformidades o ponto de partida para a construção de tais sistemas classificatórios.

Assim, os esquemas classificatórios se ocupam da identificação e alocação do objeto de estudo a categorias já formalmente conhecidas, ao passo que as tipologias e taxionomias envolvem o desenvolvimento de uma teoria de diferenças. As tipologias se apresentam como “conjuntos de configurações derivados conceitualmente”, ao passo que as taxionomias como “conjuntos de configurações derivados empiricamente” (Meyer et al., 1993).

O propósito dos esquemas classificatórios é, portanto, alocar categoricamente, com base em um conjunto de regras de decisão, os objetos estudados a grupos heterogêneos que constituem um conjunto mutuamente excludente e exaustivo (Doty&Glick, 1994).

Para Carper e Snizek (1980), existem basicamente dois tipos de taxionomias organizacionais em função da metodologia adotada: as teóricas e as empíricas. Quando os dados são usados em taxionomias construídas teoricamente, eles são coletados para dar suporte à classificação teórica que se está propondo. Alternativamente, os dados empregados em taxionomias construídas empiricamente são utilizados para produzir uma classificação, independentemente de qualquer viés teórico.

O trabalho de Weber (1946, 1947) é citado pelos autores como uma das mais antigas e significantes referências à classificação das organizações, e consiste em descrever as formas de dominação social como patrimoniais, feudais ou burocráticas. Embora não tenha sido sua intenção desenvolver uma taxionomia organizacional, Weber forneceu fundamento teórico para diversos pesquisadores da área. Assim, ainda que várias tipologias tenham sido propostas ao longo dos últimos anos, a maior parte delas se baseia em estudos prévios.

A primeira tentativa para desenvolver uma taxionomia empírica para organizações data da década de 1960, quando na Universidade do Estado de

Ohio utilizou um programa de computador na análise de 99 variáveis relevantes para 75 empresas. A partir de então, diversos estudos têm buscado desenvolver taxionomias empíricas para as organizações utilizando uma abordagem multidimensional e análises estatísticas avançadas multivariadas.

Na prática, observa-se que a contribuição significativa da taxionomia para o estudo das organizações é permitir que grandes volumes de informação sobre diversas formas de empresas sejam agrupados em categorias mais convenientes, facilitando o processamento e armazenamento dos dados, bem como a compreensão e análise dessas entidades em toda a sua complexidade.

2.5 Grupos Estratégicos

Para Porter (1980), o primeiro passo na análise estrutural das indústrias é identificar as estratégias adotadas pelos diferentes competidores, permitindo o mapeamento da indústria de acordo com grupos que adotam estratégias similares. A presença de grupos estratégicos se justifica por razões diversas, incluindo as diferentes habilidades e recursos das empresas, e a evolução histórica e mudanças estruturais na indústria. Uma vez formados, espera-se que apresentem similaridades que os caracterizam em uma mesma unidade, pois tendem a apresentar fatias de mercado semelhantes, a responder de forma análoga aos eventos externos, e a apresentar movimentos competitivos equivalentes que derivem das similaridades das estratégias adotadas.

De acordo com Grant (1995), grupos estratégicos são grupos de empresas em uma indústria que adotam estratégias similares ao longo das dimensões estratégicas (incluem decisões com relação a variáveis estratégicas, tais como: escopo do mercado, canais de distribuição, nível de qualidade, grau de integração vertical, tecnologia, dentre outras). A análise de grupos estratégicos se utiliza, portanto, das características das empresas para a divisão da indústria.

2.6 Estratégias Competitivas Genéricas

Segundo Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997), a definição de estratégias competitivas genéricas se associa à ideia de que seria possível definir tipologias estratégicas suficientemente amplas e, portanto, aplicáveis a qualquer empresa nos diferentes estágios de desenvolvimento das diversas indústrias. Sendo assim,

observa-se um número limitado de modelos estratégicos associados às várias posturas competitivas adotadas pela maioria das empresas.

Costa e Silva (2002) afirmam que as tipologias são construídas de forma a classificar de maneira descritiva as decisões estratégicas das empresas, e seu valor se origina na possibilidade de equilibrar o seu poder explanatório com um nível adequado de parcimônia. No entanto, a inconsistência na seleção de dimensões estratégicas, a falta de consenso com relação ao nível estratégico que essas dimensões representam, e a variabilidade na mensuração e operacionalização delas têm colaborado para o poder explanatório não tão extenso e generalista das tipologias propostas.

Apesar do objetivo deste estudo não incluir a adequação do comportamento estratégico dos bancos brasileiros à uma tipologia específica, é inegável que a diversidade de modelos que classificam os diferentes comportamentos estratégicos tornou-se fundamental na construção do conhecimento. Especificamente, no caso da indústria bancária brasileira, Couto (2007) e Aquino (2011) utilizam as tipologias de Miller & Dess e Porter, respectivamente, para avaliar o impacto da adoção de diferentes estratégias competitivas no desempenho dos diferentes grupos estratégicos. Seguindo esse viés, e dada a importância dos seus trabalhos, serão apresentadas brevemente as tipologias de Porter, Miles & Snow e Mintzberg.

Segundo Porter (1985), o determinante do desempenho favorável de longo prazo de uma empresa é a sua vantagem competitiva sustentável, função de seu impacto sobre o custo relativo ou diferenciação. As vantagens de custo e diferenciação se originam, portanto, da estrutura industrial, e resultam da habilidade de uma empresa em lidar com as cinco forças competitivas de forma superior que suas rivais.

Esses dois tipos de vantagem competitiva levam a três tipos de estratégias genéricas quando combinados com o escopo de atuação: liderança de custo, diferenciação e enfoque (vantagem de custo ou diferenciação em um segmento estreito). A ideia por trás do conceito de estratégias genéricas é que apesar da vantagem competitiva estar no centro de qualquer estratégia, para obtê-la, a empresa deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem que deseja obter, e sobre o escopo de alcance dela.

Uma empresa líder em custo é um produtor de baixo custo na indústria onde opera. Possui um escopo amplo, visando muitos segmentos e, em alguns casos, até mesmo indústrias correlatas. Na prática, as fontes de vantagem de custo variam, e podem incluir acessos preferenciais a matérias-primas, economias de escala, tecnologia patenteada, dentre outras.

A diferenciação ocorre quando uma empresa busca ser única na indústria onde opera em dimensões muito valorizadas pelos compradores. Ao selecionar atributos considerados importantes, ela se posiciona de forma singular para satisfazer as necessidades de seus clientes, sendo recompensada pela cobrança de preços mais elevados.

A terceira estratégia genérica citada por Porter é o enfoque, e baseia-se na escolha de um ambiente competitivo mais limitado dentro da indústria. Assim, ele persegue uma vantagem competitiva em seu segmento alvo, embora não possua vantagem competitiva geral. Esta estratégia tem duas modalidades: enfoque no custo (quando a empresa busca vantagem de custo em um segmento alvo), e enfoque em diferenciação (quando busca diferenciação em um segmento alvo).

Por fim, o autor cita o “meio termo” como empresas que possuem atitudes relutantes na escolha de como competir. Na prática, elas se engajam em cada estratégia genérica, mas não alcançam nenhuma delas, não apresentando vantagem competitiva.

A tipologia adotada por Miles & Snow (1978), categoriza as empresas em quatro grupos: os defensores, os prospectores, os analisadores, e os reativos, em função das estratégias adotadas para lidar com seus mercados alvo.

Os defensores buscam estabelecer um domínio estável do mercado, delimitando sua fatia através da produção de um conjunto limitado de produtos/serviços para um segmento estreito do mercado potencial.

Os prospectores, por outro lado, respondem ao ambiente de maneira praticamente oposta aos defensores, uma vez que sua principal habilidade é buscar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. São inovadores por definição, promovendo mudanças nas indústrias onde operam.

O terceiro tipo de organização, os analisadores, se situa entre os dois extremos (defensores e prospectores). Sua estratégia é maximizar a oportunidade de lucro e, ao mesmo tempo, minimizar o risco, buscando o equilíbrio entre a exploração de novos produtos e mercados, e a manutenção de seus produtos e clientes originais.

Por fim, os reativos adotam um ciclo adaptativo de resposta inapropriada às mudanças e incertezas do ambiente, apresentando baixo desempenho. Esta é considerada uma estratégia residual, adotada quando uma das outras três estratégias é perseguida de forma inadequada.

Mintzberg (1988) propõe tipologia de estratégias genéricas tomando como base o conceito de diferenciação de forma bem mais detalhada que a apresentada por Porter. Segundo ele, existem seis formas principais de diferenciação: por preço, por imagem, por suporte, por qualidade, por design (projeto), e a não diferenciação.

A forma mais básica de diferenciar um produto/serviço é através da cobrança de um preço menor que o cobrado pela concorrência. Para ele, o que Porter apresenta como liderança em custo é, na verdade, mais bem identificado como diferenciação por preço.

A diferenciação por imagem ocorre com a criação de uma percepção diferenciada dos produtos/serviços de uma empresa para os clientes. Da mesma forma que a diferenciação por imagem, a diferenciação por suporte tem origem extrínseca ao produto, pois se baseia em algo que o “acompanha”, sendo obtida através de serviços de pós e pré-venda, ou por meio da oferta de produtos complementares.

A diferenciação por qualidade está relacionada às características do produto/serviço que o tornam melhor que os dos concorrentes, não obrigatoriamente diferente. A diferenciação por design surge pela habilidade das empresas oferecerem um produto com características distintas de formato e funcionalidade em relação aos produtos oferecidos pelos concorrentes. Por fim, não diferenciar é considerada pelo autor também uma estratégia de diferenciação, e se baseia na habilidade da empresa em copiar as ações dos concorrentes, não levando, portanto, à obtenção de vantagem competitiva.

Costa e Silva (2002) em sua crítica às tipologias apresentadas, afirmam que a estratégia de uma empresa pode ser classificada de formas diversas, dependendo do referencial de análise. Assim, é muito comum que quando vistas sob a ótica de toda a indústria sejam enquadradas como diferenciadas, porém quando comparadas com concorrentes de um mesmo segmento, observa-se que visam liderança em custo.

Também ressaltam que produtos diferenciados nem sempre representam custos mais altos, dado o conceito de curva de aprendizagem. Em crítica à Mintzberg (1988) que relaciona custos mais baixos a menor nível de serviço ou pior qualidade do produto, afirmam que estruturas organizacionais adequadas aliadas a diferentes tecnologias de produção podem gerar reduções significativas nos custos sem afetar os demais atributos dos produtos.

Os autores argumentam que determinadas estratégias somente conduzem a desempenho superior em função de configurações particulares do ambiente, da estrutura da indústria, da disponibilidade de recursos, do comportamento dos consumidores, dentre outros fatores. Diferentemente, Porter em sua tipologia, prevê retornos semelhantes para as empresas que adotem as mesmas estratégias genéricas.

Uma estratégia de especialização pode não ser eficaz em um mercado que exija vários requisitos simultâneos. Da mesma forma, a heterogeneidade dos gostos e necessidades dos clientes pode inviabilizar estratégias de escopo amplo.

Por fim, uma crítica severa imposta pelos autores às estratégias genéricas se relaciona à sua incapacidade de considerar todas as possibilidades, ou seja, outros tipos de estratégias consideradas viáveis por alguns autores foram excluídos das tipologias em geral.

2.7 Desempenho Organizacional

O estudo do desempenho organizacional tem evidenciado a complexidade de sua definição e mensuração. Como ele varia entre empresas, indústrias, e ao longo do tempo, inúmeros fatores podem ser elencados para explicar a razão de algumas organizações apresentarem desempenho superior ao das demais.

Para Carneiro et al. (2005), não é possível descrever o sucesso de uma empresa fazendo uso de uma única métrica. Eles propõem um modelo de classificação onde diversos aspectos do desempenho são apresentados, levando em conta dimensões conceituais e metodológicas.

Especificamente, no que diz respeito às questões conceituais, são abordadas quatro macro dimensões: a ótica dos *stakeholders* (uma organização bem-sucedida conta com um nível de cooperação adequado entre os diversos *stakeholders*), as classes de medidas, a perspectiva de referência, e a orientação temporal.

Assim, uma série de medidas podem ser empregadas para avaliar o desempenho das empresas: medidas contábeis-financeiras, de cliente/mercado, de processos internos, de inovação, aprendizado, responsabilidade socioambiental, dentre outras. As perspectivas de referência levam em conta medidas absolutas (usadas para comparar os resultados da empresa em um determinado período com seus resultados de outro período ou com metas pré-estabelecidas de desempenho) ou relativas (a partir da comparação de seus resultados com algum *benchmark*). Por fim, a orientação temporal pode levar em conta medidas estáticas de desempenho (informações coletadas em um determinado período) ou dinâmicas (através da análise das variações dos indicadores ao longo do tempo).

Segundo os autores, nenhuma medida, individualmente, é capaz de capturar toda a complexidade do fenômeno desempenho e, apesar de apresentarem conceitos diversos, todas se referem à mesma situação, sob ângulos diversos. Dessa forma, idealmente, o desempenho das organizações deveria ser medido de acordo com as óticas dos diferentes *stakeholders*, usando indicadores financeiros e não financeiros comparados contra *benchmarks*, e avaliados em função de objetivos pré-definidos dentro de uma perspectiva de evolução temporal.

Na prática, o que se observa é a larga utilização de indicadores contábeis-financeiros na avaliação do desempenho das empresas, a despeito de suas limitações. Isto se deve não só à sua disponibilidade, mas também pela facilidade de cálculo, e por viabilizarem a comparação entre as empresas. Não se deve desconsiderar, no entanto, que tais indicadores podem apresentar distorções na sua elaboração em função do emprego de diferentes práticas contábeis e

gerenciais, da possibilidade de manipulação gerencial, e da utilização de definições variadas para uma mesma medida.

Da mesma forma que Couto (2007) e Botelho (2007) em seus estudos sobre o desempenho da indústria bancária brasileira, as variáveis ROA (Rentabilidade dos Ativos), e ROE (Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido) foram utilizadas como medidas de desempenho. Seguindo a linha de Damo (2006), que em sua análise dos setores de energia elétrica, metalurgia e siderurgia, telecomunicações, e têxtil utilizou a variável Receitas como medida de desempenho, este estudo utiliza o crescimento das Receitas como indicador de desempenho.

2.8 Indústria Financeira Brasileira

2.8.1 Composição

A indústria financeira no Brasil é composta por agentes que têm por objetivo estabelecer condições operacionais adequadas para o encontro entre credores e tomadores de recursos. O Sistema Financeiro Nacional é formado por órgãos normativos, supervisores e operadores.

Figura 2 – O Sistema Financeiro Nacional



Fonte: <https://www.bwsconsultoria.com/2011/05/sistema-financeiro-nacional.html>

Os órgãos normativos estabelecem políticas e diretrizes gerais que garantem o bom funcionamento do sistema, e incluem o Conselho Monetário Nacional, órgão deliberativo mais importante do SFN, responsável pela formulação da política de crédito e monetária; o Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP), encarregado de fixar diretrizes e normas da política de seguros privados, regular a formação, organização, operacionalização e fiscalização das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades Abertas de Previdência Privada, Resseguradores e Corretores de Seguros; e o Conselho Nacional de Previdência Complementar (CNPC), regulador do regime de previdência complementar operado pelos Fundos de Pensão.

As entidades supervisoras têm como objetivo garantir que as instituições financeiras cumpram as regras estabelecidas pelos órgãos normativos, e incluem: O Banco Central do Brasil, cuja missão principal é garantir a solidez e eficiência do sistema financeiro e assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda nacional; a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) responsável por normatizar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários no Brasil; a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) cuja atribuição é controlar e fiscalizar os mercados de seguro, previdência privada aberta, capitalização e resseguro; e a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC), que atua como fiscalizadora das atividades das entidades fechadas de previdência.

As instituições operadoras são os intermediários que ofertam serviços financeiros, e incluem: bancos e caixas econômicas, cooperativas de crédito, corretoras e distribuidoras de valores, instituições de pagamento, sociedades de capitalização, administradoras de consórcios, bolsa de valores, bolsa de mercadorias e futuros, seguradoras e resseguradoras, entidades abertas de previdência, e fundos de pensão.

Os bancos, instituições financeiras especializadas em intermediar recursos entre poupadores e tomadores de recursos, são categorizados em: bancos de câmbio (realizam compra e venda de moeda estrangeira), bancos comerciais (captam recursos através de depósitos a vista e a prazo, e intermediam a circulação de recursos entre investidores e captadores), bancos de desenvolvimento (concedem financiamento para projetos de desenvolvimento econômico e social, e captam recursos por meio de depósitos a prazo, repasses, e fundos de investimento), bancos múltiplos (atuam como banco comercial, e incluem as funções de outras carteiras, como as de investimento ou câmbio). As

caixas econômicas são empresas públicas que exercem atividades de bancos comerciais, com foco na concessão de empréstimos e financiamentos para projetos de cunho social.

2.8.2 Desafios da Indústria Bancária Brasileira

Globalmente, os bancos vêm enfrentando inúmeros desafios ao longo da última década. A consolidação da indústria bancária, a redução nas taxas de juros, e a mudança para o sistema bancário digital impactaram a indústria bancária brasileira de forma significativa, cobrando soluções rápidas de adequação à nova realidade.

Ao longo dos anos, o aumento da lucratividade dos bancos nacionais esteve associado à oferta de novos produtos. Tal paradigma vem sendo modificado em função do protagonismo assumido pela tecnologia, que tem posicionado as necessidades dos clientes no centro dos negócios da indústria bancária.

Mais recentemente, a pandemia e a insegurança gerada pelo Covid-19 trouxeram elementos adicionais, impondo uma nova realidade de enfraquecimento do ambiente econômico, com impacto nos orçamentos familiares e na sobrevivência de empresas, principalmente as pequenas e médias empresas, em segmentos importantes da economia nacional. Nesse contexto, os bancos brasileiros, apesar de sofrendo diretamente os efeitos colaterais da crise, têm buscado adaptar-se à nova realidade, visando minimizar os efeitos adversos para a sociedade, dada a sua postura ativa no processo de desenvolvimento do país.

Uma análise do comportamento dos bancos brasileiros ao longo do tempo, evidencia sua habilidade de superar com sucesso as diversas crises enfrentadas. As lições aprendidas levaram a um comportamento cíclico ao lidar com períodos de crise, experimentando, no curto prazo, uma desaceleração no crescimento de suas carteiras, seguida por sutil elevação nos *spreads* em função do maior risco e da inadimplência, e de melhoria da eficiência e do controle de custos como meio de compensar os efeitos adversos.

A expectativa pós pandemia é de que as margens decrescentes decorrentes do encolhimento das transações, das tarifas mais baixas, e dos juros

menores sejam compensadas pelo aumento do volume de financiamentos, em função do reaquecimento da economia.

Vale acrescentar o novo papel assumido pelos consumidores, que hoje buscam a contratação de serviços e transações de pagamentos a baixo custo, de forma instantânea, transparente, segura, eficiente e intuitiva. Sendo assim, em um mercado ainda mais competitivo, proporcionar uma experiência diferenciada aos clientes tornou-se condição de sobrevivência do negócio bancário. A maioria dos bancos reconhece a importância das novas tecnologias para melhorar seu desempenho e a satisfação do cliente, visando aumentar sua lucratividade e diferenciação no mercado.

De acordo com a Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2020, o orçamento total de tecnologia da indústria bancária em 2019 foi de R\$24,6 bilhões, tornando-se a maior investidora privada em tecnologia. Os investimentos crescentes em tecnologia atendem às mudanças no comportamento do consumidor, cada vez mais digitalizado. Estima-se que, atualmente, 63% das operações bancárias sejam feitas por meios digitais (percentual que era de 46% em 2014), sendo que as contas abertas por meio de smartphones cresceram 66% em 2019, comparativamente ao ano anterior. O uso de celular mostrou significativo avanço em todas as transações pesquisadas ao longo de 2019: contratação de investimento (alta de 114%); tomada de crédito (+47%); transferências, DOCs e TEDs (+43%); pagamento de contas (+39%).

Nesse contexto, e visando atender às expectativas de clientes cada vez mais digitalizados, os novos *players* digitais vêm crescendo em importância na indústria bancária, oferecendo sistemas mais simples, linhas de crédito para clientes antes não atendidos pelos bancos tradicionais, facilidade no acesso às informações, e anuidades acessíveis. Esses bancos atingiram uma escala enorme de clientes em pouquíssimo tempo, gerando lucros expressivos.

A McKinsey & Company (2020), tendo como base estudos sobre as tendências do setor bancário mundial e do Brasil, sugere sete medidas a serem adotadas com objetivo de preparar os bancos brasileiros para este cenário disruptivo: foco na redução de custos, superação da expectativa dos clientes (por meio de serviços mais rápidos, transparentes, integrados, e personalizados), posicionamento da tecnologia no centro do negócio (ênfase nos investimentos em tecnologia), reconhecimento dos dados como ativos (utilização das informações

sobre seus clientes para viabilizar ofertas mais adequadas), engajamento na jornada de open banking (adequação ao sistema aberto de dados bancários), uso de força e capilaridade para introduzir linhas de produtos e se engajar em mercados específicos, e inovação em nível organizacional (através de estruturas mais ágeis e horizontais, cultura de aprendizado, e atração de talentos digitais).

3 Metodologia

O objetivo deste capítulo é apresentar os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Serão descritos o tipo de pesquisa e amostra selecionada; o modo de coleta, fonte e tratamento dos dados; e a definição e operacionalização das variáveis escolhidas. Por fim, serão apresentados os métodos estatísticos utilizados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Creswell (2010), esta é uma pesquisa baseada na concepção pós-positivista. Ela se utiliza de uma estratégia de investigação de levantamento, pois proporciona uma descrição quantitativa de tendências através do estudo da amostra de uma população para que sejam feitas inferências sobre algumas características dessa população (Babbie, 1990). O levantamento de dados é de corte transversal para o período 2016-2019.

3.2 Composição da Amostra e Coleta de Dados

A amostra estudada é composta por 50 instituições financeiras que operam no mercado brasileiro, considerando as maiores em Ativo Total (de acordo com a relação divulgada pela Revista Exame, 2020), tendo como base as demonstrações financeiras do ano de 2019, e bancos digitais cujas demonstrações financeiras se encontram disponíveis para o período 2016-2019. São nove instituições públicas, vinte e duas privadas nacionais, e 19 privadas de controle estrangeiro.

Essas instituições representavam, em 2019, cerca de 84% do Ativo Total do Sistema Financeiro Nacional. O critério para escolha da amostra foi a disponibilidade de dados econômico-financeiros e operacionais que viabilizassem a operacionalização de variáveis representativas da estratégia, de ambiente, e desempenho das instituições estudadas.

Os dados secundários utilizados na análise quantitativa desse estudo foram obtidos no *site* do Banco Central do Brasil, e nos demonstrativos financeiros auditados disponibilizados pelas instituições em seus respectivos *sites*. Foram coletados dados para o período 2016-2019, tabulados em planilha eletrônica Excel, onde foram calculadas suas médias (a fim de expurgar efeitos não recorrentes), e operacionalizadas as variáveis posteriormente exportadas para o pacote estatístico IBM SPSS.

A tabela abaixo exhibe as instituições financeiras selecionadas para análise.

Tabela 1: Amostra de Bancos Selecionados

1.Banco do Brasil S.A.	26.Nubank - Nupagamentos S.A.
2.Banco Bradesco S.A.	27.Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A.
3.Caixa Econômica Federal	28.Banco Morgan Stanley S.A.
4.Itaú Unibanco S.A.	29.BRB - Banco de Brasília S.A.
5.Banco Santander (Brasil) S.A.	30.Banco Mercedes-Benz do Brasil S.A.
6.Banco BTG Pactual S.A.	31.Banco Original S.A.
7.Banco Votorantim S.A.	32.Banco Alfa de Investimentos S.A.
8.Banco Citibank S.A.	33.Goldman Sachs do Brasil Banco Múltiplo S.A.
9.Banco do Estado do Rio Grande do Sul S.A. (Banrisul)	34.Banco CNH Industrial Capital S.A.
10.Banco do Nordeste do Brasil S.A. - BNB	35.Banco Pine S.A.
11.Banco Cooperativo Sicredi S.A.	36.Banco Inter S.A.
12.Banco Cooperativo do Brasil - Bancoob	37.Banco Mercantil do Brasil S.A.
13.Banco JP Morgan S.A.	38.Deutsche Bank S.A - Banco Alemão
14.Banco BNP Paribas Brasil S.A.	39.Banpará - Banco do Estado do Pará S.A.
15.Banco ABC Brasil S.A.	40.Banco John Deere S.A.
16.Banco Daycoval S.A.	41.Banco Fibra S.A.
17.Banco Pan S.A.	42.Scotiabank Brasil S.A. Banco Múltiplo
18.Banco Rabobank International Brasil S.A.	43. Fidis S.A.
19.Banco de Investimentos Credit Suisse S.A.	44.Paraná Banco S.A.
20.Banco do Estado do Espírito Santo S.A.	45.Banco do Estado de Sergipe S.A.
21.Banco MUFG Brasil S.A.	46.Banco BS2 S.A.
22.Banco Volkswagen S. A.	47.Banco Indusval S.A.
23.Banco Crédit Agricole Brasil S.A.	48.Banco Agibank S.A.
24.Banco BMG S.A.	49.Plural S.A. Banco Múltiplo
25.Banco da Amazônia S.A.	50.Banco Bari S.A.
Total Ativos: R\$7.439.223.593 mil	
Participação no Total de Ativos do Sistema Financeiro Nacional (2019): 84%	

Fontes: <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/encontreinstituicao>; <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/>

3.3 Operacionalização das Variáveis

Após coleta e tabulação dos dados em planilha Excel, fez-se possível o cálculo/operacionalização das variáveis, categorizadas em três grupos: variáveis estratégicas, de ambiente, e de desempenho.

Serão apresentadas, a seguir, as variáveis selecionadas para cada categoria (estratégicas, de ambiente, de desempenho), sua metodologia de cálculo, racional da utilização, e referencial teórico que as suporta.

3.3.1 Variáveis Estratégicas

1) Crescimento dos Ativos

$\text{Total do Ativo ano } n / \text{Total Ativo ano } n-1$

Objetiva indicar o grau de investimento realizado pelas instituições ao longo do período analisado. Aquino (2011) utiliza esta variável em seu estudo, e afirma que o tamanho da instituição financeira é ponto fundamental de sua relevância na indústria bancária. Balesdent (2004) também utiliza a intensidade dos investimentos como variável estratégica. Couto (2007) afirma que as decisões de investimento para um banco basicamente consistem em buscar formas de incrementar sua base de ativos.

2) Alavancagem Financeira

$\text{Total do Passivo} / \text{Total do Patrimônio Líquido}$

Esta variável foi utilizada em Botelho (2007) e Couto (2007), mede o percentual do endividamento em relação ao Patrimônio das instituições, e pode ser indicativa do apetite ao risco dos bancos estudados. De maneira geral, quanto maior a alavancagem financeira, maior o grau de risco assumido.

3) Investimento em Pessoal

$\text{Total das Despesas em Pessoal} / \text{Total das Despesas Operacionais}$

Espelha estratégia de investimento na qualidade da prestação de serviços, e é traduzida por Gastos em Pessoal em Damo (2006). Para Aquino (2007), investimento em pessoal é medido por $(\text{Salários Pagos} + \text{Benefícios Concedidos}) / \text{Número de Funcionários}$, e mede o esforço feito pela instituição em captar os melhores recursos humanos.

4) Capilaridade

Número Total de Agências de cada Instituição.

Variável adotada por Aquino (2011), e tem objetivo de apontar o grau de abrangência geográfica das instituições analisadas (atendimento físico aos clientes).

5) Imobilização

Ativo Imobilizado / Patrimônio Líquido

Tal como utilizada por Botelho (2007) e Damo (2006) em suas dissertações, a imobilização é empregada neste estudo para medir o total de investimento em Ativo Fixo, ou seja, em ativos tangíveis que as instituições não objetivam vender a curto prazo e, portanto, não apresentam liquidez em caráter imediato, comparativamente ao total do Patrimônio Líquido.

6) Eficiência

Receitas / Despesas Operacionais

Esta variável sinaliza a comparação entre as receitas geradas pelas instituições e as despesas consumidas em seus processos operacionais. Assim, quanto maior a variável, maior a eficiência. Aquino (2011) utiliza esta variável para medir a quão onerosa é a estrutura operacional-administrativa dos bancos por ele estudados. A relação entre Despesas Operacionais e Receitas também é utilizada como medida de eficiência operacional em Lucena (2011).

7) Diversificação Produtos

Receita de Serviços / Receitas Totais

Esta variável, também utilizada por Couto (2007) mede o percentual receitas que não derivam dos produtos tradicionalmente oferecidos pelos bancos.

8) Índice de Basileia

Mede a relação existente entre os capitais próprios e os capitais de terceiros de uma instituição financeira, e se constitui em uma importante medida de solvência.

3.3.2 Variáveis de Ambiente

1) Força dos Clientes

Receitas de Intermediação Financeira / Total dos Ativos

São receitas auferidas através da cobrança de juros aos clientes como proporção do total de ativos da instituição. Considera-se que quanto menor é esta variável, maior é a força exercida pelos clientes sobre as instituições financeiras. Pessoa (1996) apresenta, em seu trabalho, essa força como o grau em que os clientes conseguem a redução das taxas e tarifas cobradas pelos bancos.

2) Força dos Fornecedores

Despesas de Intermediação Financeira / Total dos Depósitos

Alternativamente, são os juros pagos aos clientes (depositantes), considerando-se o total de depósitos a serem remunerados. Dessa forma, quanto maior é esta variável, maior é força exercida pelos fornecedores sobre as instituições financeiras. Aquino (2011) emprega em seu trabalho o mesmo racional, utilizando como proxy para a variável a relação entre Passivo Total e o Total de Depósitos.

3) Rivalidade

Receita Anual Total de Cada Instituição / Somatório das Receitas Anuais das Instituições da Amostra

Mede o grau de relevância relativa de cada instituição, considerando-se suas respectivas fatias do mercado. Assumiu-se que quanto maior o tamanho da instituição, medido pelas suas Receitas Totais, menor será a intensidade da rivalidade do ambiente exercida sobre tal instituição. Assim, entende-se a posição de dominância como mecanismo de proteção com relação à rivalidade exercida pelas demais instituições financeiras. Aquino (2011) utilizou para tal medida a proporção do Ativo de cada instituição em relação ao somatório dos Ativos do Sistema Financeiro Nacional.

3.3.3 Variáveis de Desempenho

1) Retorno sobre os Ativos (ROA)

Lucro Líquido / Total do Ativo

Esta variável reflete o potencial de geração de lucros, dado o investimento total realizado pela instituição. Outros autores utilizam esta dimensão: Alvares (2001), Balesdent (2004), Couto (2007), Botelho (2007), e Lucena (2011).

2) Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

Lucro Líquido / Total do Patrimônio Líquido

Representa a habilidade de geração de lucros como percentual do capital empregado na instituição. Juntamente com o ROA, é uma das medidas mais comuns de desempenho, também utilizada por Alvares (2001), Couto (2007), Aquino (2011), Botelho (2007), e Lucena (2011).

3) Taxa de Crescimento das Receitas

Mede a habilidade de crescimento das Receitas de cada instituição em estudo, considerada medida de desempenho em um ambiente altamente competitivo. Utilizada por Damo (2006), e citada por Caldas (2019) como proxy para o crescimento da firma.

3.4 Método e Tratamento Estatístico

O estudo se desenvolveu em 7 estágios:

Estágio 1: Seleção e cálculo de variáveis estratégicas, de ambiente, e de performance (conforme apresentado na seção 3.3).

Estágio 2: Inserção das variáveis no pacote estatístico IBM SPSS, e obtenção das transformadas Z para cada variável selecionada.

Estágio 3: Redução do espaço estratégico através da análise de fator (em função do número reduzido de variáveis de ambiente e de desempenho, não se procedeu a análise de fator para esses dois casos).

Estágio 4: Utilização da análise de cluster hierárquico para sugerir o número apropriado de clusters.

Estágio 5: Utilização da análise de cluster não hierárquico (k-média) para classificação dos casos aos respectivos clusters.

Estágio 6: Investigação do impacto exercido pelas forças do ambiente nos diferentes *clusters*.

Estágio 7: Observação das implicações de desempenho nos diferentes clusters.

A análise dos *box plots* possibilitou a identificação de cinco *outliers* (Banrisul, Bancoob, Sicredi, Nubank, e Credit Suisse), eliminados da amostra por não serem significativos na representação da população. Prosseguiu-se o tratamento dos dados dos 45 bancos remanescentes.

A fim de evitar as disparidades entre os valores das variáveis utilizadas neste estudo, foram calculadas as suas transformadas Z, procedimento conhecido como *Z-Score*, para cada variável de estratégia, ambiente, e desempenho de todas as instituições analisadas.

Procedeu-se a análise de fatores com as transformadas das variáveis, visando a redução do número de variáveis estratégicas. A análise fatorial é uma técnica estatística que visa definir, em um conjunto de variáveis correlacionadas, fatores que têm como objetivo resumir as diversas variáveis em um conjunto menor de dimensões, considerando uma perda mínima de informação.

Partindo-se das transformadas das nove variáveis estratégicas iniciais (conforme definidas na seção 3.3): Crescimento dos Ativos, Despesas de Pessoal/Despesas Operacionais, Passivo/Patrimônio Líquido, Total do Ativo/Número de Agências, Receitas/Despesas Operacionais, Número de Agências, Receitas de Serviços/Receitas Totais, Basiléia e Imobilização; procedeu-se a análise de fatores com rotação ortogonal Varimax, suprimindo-se os coeficientes com valor absoluto menor que 0,5. Com base no teste MSA (*Measures of Sampling Adequacy*), foram descartadas as variáveis Número de Agências, Imobilização, Total do Ativo/Número de Agências, Basiléia e Receitas de Serviços/Receitas Totais.

A análise de fatores foi realizada novamente, com rotação ortogonal Varimax, suprimindo-se os coeficientes com valor absoluto menor que 0,7. Foram extraídos 4 fatores assim nomeados: Pessoal, Eficiência, Alavancagem e Base Financeira, com poder explanatório de 89%.

Para os espaços de ambiente e desempenho, em função do número reduzido de variáveis em cada um deles (três variáveis para cada), decidiu-se prosseguir sem a análise de fator, utilizando-se, portanto, as variáveis designadas inicialmente para cada espaço: Força dos Clientes, Força dos Fornecedores, e

Rivalidade Interna para o Ambiente; e Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), Retorno sobre os Ativos (ROA), e Crescimento das Receitas para o Desempenho.

Em seguida, tendo como base os quatro fatores gerados, procedeu-se a análise de cluster, técnica estatística usada para classificar elementos em grupos com base em suas semelhanças. O estudo empregou a análise de cluster hierárquico para sugerir o número apropriado de clusters. A mudança no coeficiente de aglomeração é o indicativo do número de clusters sugerido para análise. Neste caso, a recomendação derivada da observação do coeficiente de aglomeração foi a formação de 2, 3, ou 4 clusters. Optou-se por 4 clusters.

Posteriormente, os casos foram designados aos respectivos clusters utilizando-se o método de cluster não hierárquico, k-média, chegando-se à configuração, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Configuração dos Clusters (Método Cluster não Hierárquico, IBMSPSS)

Cluster	Número de Casos
1	4
2	10
3	17
4	14
Total	45

Cluster 1 (4 casos): Banco Inter S.A, Banco Crédit Agricole Brasil S.A, Banco BS2 S.A, Banco Agibank S.A.

Cluster 2 (10 casos): Banco JPMorgan S.A., Bank of America Merrill Lynch Banco Múltiplo S.A., Banco Morgan Stanley S.A., Banco da Amazônia S.A., Banco Original S.A., Goldman Sachs do Brasil Banco Múltiplo S.A., BRB - Banco de Brasília S.A, Deutsche Bank S.A - Banco Alemão, Banpará - Banco do Estado do Pará S.A., Plural S.A. Banco Múltiplo.

Cluster 3 (17 casos): Banco Bradesco S.A., Banco BTG Pactual S.A., Banco Votorantim S.A, Banco Pan S.A, Banco BMG S.A., Banco ABC Brasil S.A, Banco Daycoval S.A., Banco Rabobank International Brasil S.A., Banco Volkswagen S.A., Banco Alfa de Investimentos S.A., Banco Mercedes-Benz do Brasil S.A.; Banco CNH Industrial Capital S.A., Paraná Banco S.A., Banco Fibra S.A., Scotia Bank Brasil S.A Banco Múltiplo, Banco Bari S.A., Banco Fidis S.A.

Cluster 4 (14 casos): Itaú Unibanco S.A., Banco do Brasil S.A., Banco Santander Brasil S.A., Caixa Econômica Federal, Banco Citibank S.A., Banco do Nordeste do Brasil S.A., Banco BNP Paribas Brasil S.A., Banco do Estado do Espírito Santo S.A., Banco John Deere S.A., Banco MUFG Brasil S.A., Banco Pine S.A., Banco Indusval S.A., Banco Mercantil do Brasil S.A., Banco do Estado de Sergipe S.A.

A análise dos clusters evidencia que o cluster 1 enfatiza o crescimento dos ativos, o cluster 2 enfatiza o fator pessoal, o cluster 3 enfatiza eficiência, e o cluster 4 dá destaque ao fator alavancagem.

Dando prosseguimento ao método, e com objetivo de verificar se os clusters são diferentes entre si, estabeleceu-se as seguintes hipóteses:

H0: Todos os clusters são iguais

H1: Pelo menos dois clusters são diferentes

A análise multivariada da variância (MANOVA) rejeitou a hipótese nula (H0) de que os quatro clusters são iguais, favorecendo a hipótese alternativa (H1) de que pelo menos 2 clusters são diferentes (estatística λ de Wilkis a 0,10; *p-value* próximo de zero).

Partindo-se dos quatro clusters, para os quais já foram definidos os perfis, verificou-se o comportamento desses quatro clusters com relação às variáveis de ambiente e desempenho, com base na análise multivariada da variância (MANOVA).

Com relação ao ambiente, estabeleceu-se as seguintes hipóteses:

H0: As forças atuam da mesma forma nos quatro clusters

H1: As forças atuam de forma diferente em, pelo menos, dois clusters

Por meio da observação do λ de Wilkis e *p-value* calculados, falhou-se em rejeitar a hipótese nula (H0), ou seja, as forças atuam de forma semelhante nos quatro clusters (*p-value* > 0,05).

No entanto, por meio da análise de variância (ANOVA), podem ser observadas diferenças algébricas no comportamento das forças de ambiente para cada um dos clusters em questão.

Da mesma forma, com relação ao desempenho, procedeu-se a análise multivariada da variância (MANOVA) a fim de testar as seguintes hipóteses:

H0: Os desempenhos dos quatro clusters são iguais

H1: Os desempenhos, em pelo menos dois clusters, são diferentes

Do mesmo modo que no espaço estratégico e no ambiente, utilizou-se a estatística *λ de Wilks* para testar a hipótese nula (H0). Neste caso, rejeitou-se a hipótese nula, favorecendo-se a hipótese alternativa (H1) de que os desempenhos são diferentes em pelo menos dois clusters (*p-value* próximo de 0).

3.5 Limitações do Método

A primeira limitação do método utilizado nesta pesquisa está associada à amostra estudada, que se restringiu a cinquenta bancos cujas demonstrações financeiras se encontram publicamente disponíveis. No entanto, apesar do tamanho da amostra, esta pode ser considerada representativa da população de bancos nacionais, já que a soma de seus Ativos correspondeu a cerca de 84% do total de Ativos do Sistema Financeiro Nacional em 2019.

Vale acrescentar um outro aspecto a ser considerado com relação aos dados coletados, associado à possível manipulação contábil das demonstrações financeiras por parte das instituições estudadas. Acredita-se, contudo, que esta questão pode ser minimizada pelo fato de que os dados foram coletados, em sua maioria, no site do Banco Central do Brasil, órgão supervisor do Sistema Financeiro Nacional, que tem como uma de suas atribuições garantir a solidez e austeridade das instituições componentes do sistema financeiro.

Uma última limitação a ser levada em consideração está ligada à escolha das variáveis estratégicas, de ambiente, de desempenho, e de suas respectivas proxies, uma vez que a inadequação na eleição de tais variáveis poderia distorcer os resultados da pesquisa. Observa-se, no entanto, que tais variáveis são suportadas por estudos anteriores, consistentes em seus resultados.

4 Análise de Resultados

A análise dos resultados sugere quatro clusters distintos, baseados nas oito variáveis estratégicas iniciais.

O cluster 1, corresponde a 9% dos casos, e engloba bancos que enfatizam investimento, medido pelo crescimento dos seus Ativos. Os bancos alocados no cluster 2, segundo menor em número de casos (22% do total), têm seu foco em pessoal, busca de maior qualidade na prestação de serviços. Com 38% dos casos, o cluster 3 enfatiza eficiência, ou seja, a habilidade de tornar menos onerosa a estrutura operacional dos bancos nele alocados. Por fim, o cluster 4 (31% dos casos) prioriza alavancagem, o que pode indicar um maior apetite ao risco de seus componentes.

Com relação ao ambiente, observa-se que no que diz respeito às três forças estudadas (poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, e rivalidade interna), a análise MANOVA rejeita a hipótese de que pelo menos dois clusters sejam significativamente diferentes. Os gráficos abaixo ilustram as diferentes intensidades operadas pelas três forças ambientais em cada um dos quatro clusters.

Figura 3 – Poder de Barganha dos Clientes

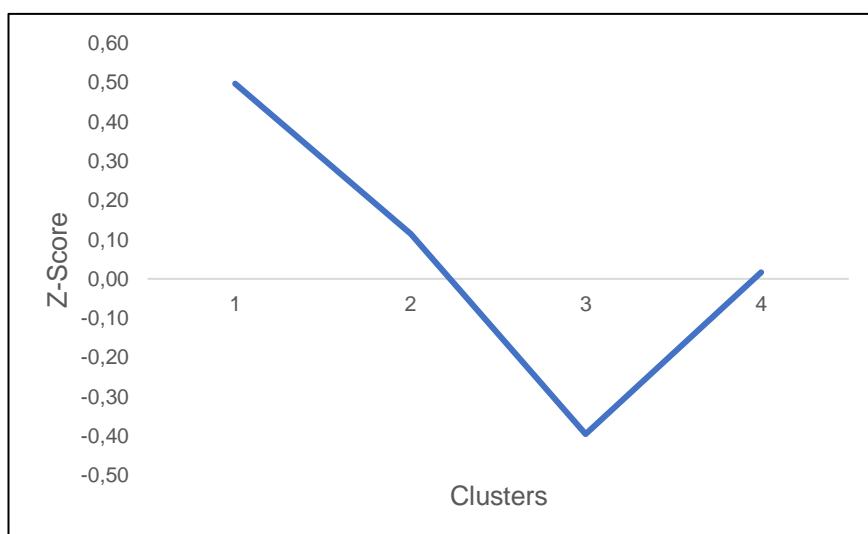
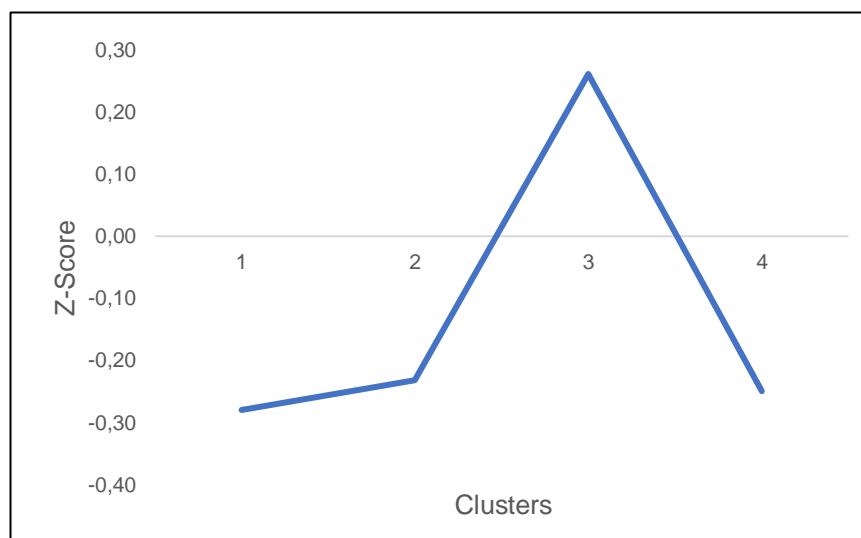
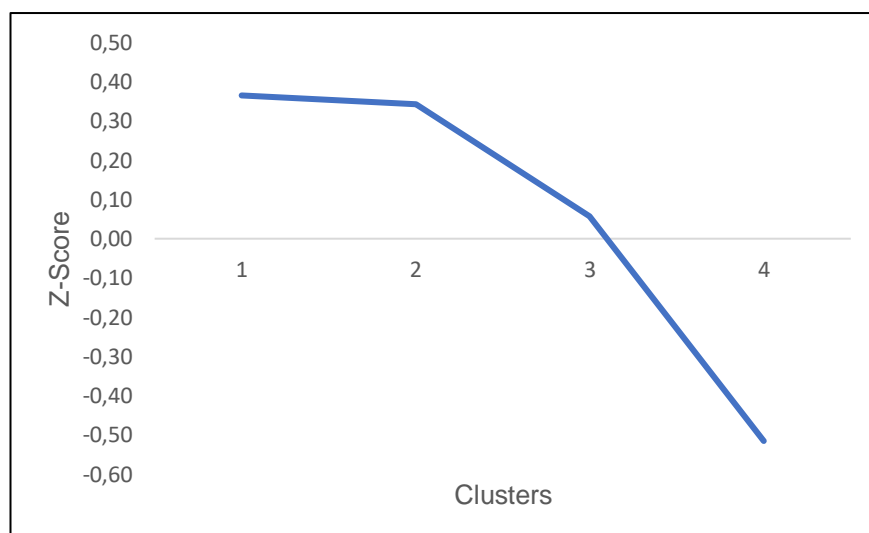


Figura 4 – Poder de Barganha dos Fornecedores**Figura 5 – Rivalidade Interna**

A análise comparativa dos quatro clusters com relação às forças do ambiente, evidencia que o cluster 1 sofre maior impacto do poder de barganha dos clientes e da rivalidade interna. No entanto, é o cluster que sofre a menor intensidade do poder de barganha dos fornecedores.

O cluster 2, por sua vez, é o que sofre a segunda maior intensidade do poder de barganha dos clientes. O poder de barganha dos fornecedores está ligeiramente acima daquele do cluster 1, em linha com o do cluster 4, mas significativamente mais

baixo que o observado para o cluster 3. Especificamente, a força exercida pela rivalidade interna se apresenta bem mais intensa que a exercida nos clusters 3 e 4.

A análise do cluster 3 sugere o menor impacto da força exercida pelos clientes, e o segundo menor pela rivalidade interna. Por outro lado, é o cluster que está sujeito a maior força dos fornecedores.

Por fim, o cluster 4 sente de forma menos intensa a rivalidade interna e o poder de barganha dos fornecedores, e sofre a segunda menor intensidade do poder de barganha dos clientes.

4.1 Orientação Estratégica e Desempenho

Conforme apresentado na seção Metodologia, a análise multivariada da variância, MANOVA, evidencia que o desempenho em pelo menos dois clusters é significativamente diferente. Os gráficos abaixo ilustram os diferentes impactos que as variáveis de desempenho Retorno sobre os Ativos (ROA), Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), e Taxa de Crescimento das Receitas exercem cada um dos quatro clusters.

Figura 6 – Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

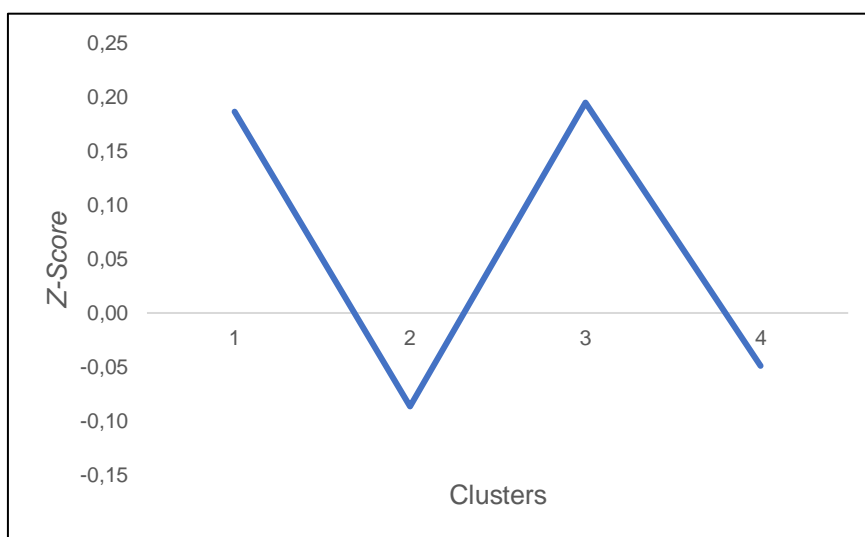
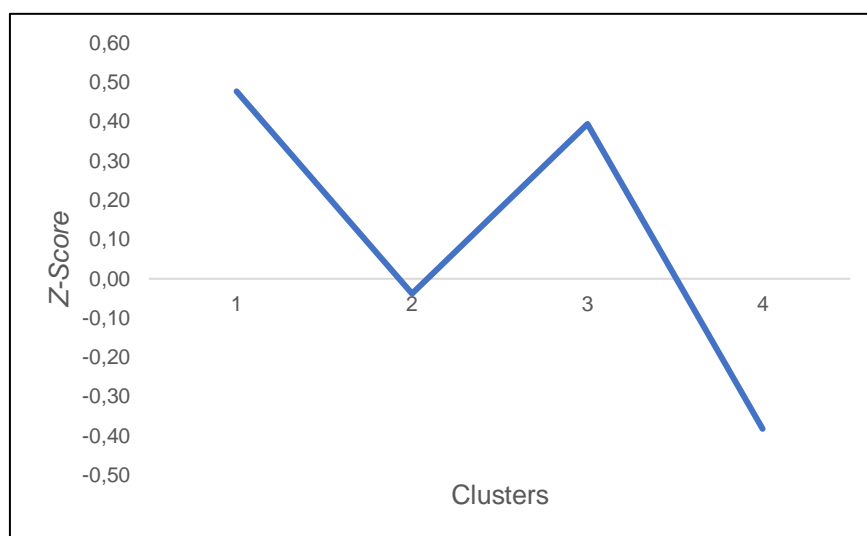
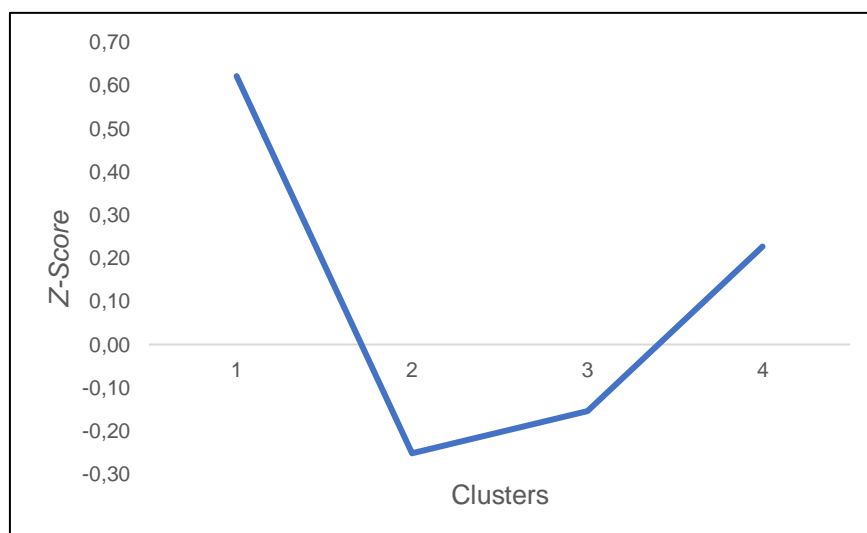


Figura 7 – Retorno sobre os Ativos (ROA)**Figura 8** - Crescimento das Receitas

A análise dos resultados apresentada através dos gráficos acima evidencia o cluster 1 com o melhor desempenho de acordo com as três variáveis estudadas.

Seguindo um padrão bastante semelhante ao cluster 1 com relação aos resultados, o cluster 3 aparece em segunda posição. Especificamente, somente com relação à variável Crescimento das Receitas, este cluster mostra desempenho inferior ao do cluster 4.

Os clusters 2 e 4 apresentam um padrão inferior de desempenho, comparativamente aos clusters 1 e 3. De uma forma geral, considerando-se as variáveis estudadas, os níveis de desempenho do cluster 2 estão abaixo dos

demais clusters, exceto pela variável Retorno sobre Ativos (ROA), que o posiciona mais favoravelmente que o cluster 4, porém ainda em um padrão inferior aos clusters 1 e 3.

4.2 Descrição dos Clusters

4.2.1 Cluster 1: Os Visionários

Englobando cerca de 9% dos casos, o cluster 1 apresenta o melhor desempenho, medido pelas variáveis Retorno sobre Ativos (ROA), Retorno sobre Patrimônio Líquido (ROE), e Crescimento das Receitas. Destaca-se dos demais clusters pelo foco dos bancos componentes no crescimento de seus ativos.

O grupo é composto majoritariamente por bancos digitais (3 dos 4 integrantes), fundados ao longo das últimas três décadas, que valorizam o aperfeiçoamento de seus produtos, serviços e canais; e investem pesado em tecnologia como meio de aprimorar os processos internos e a experiência dos clientes.

São inovadores por definição, e posicionam os clientes no centro de suas iniciativas estratégicas, visando tornar a experiência financeira simples e transparente.

Em função de sua menor escala de atuação, se encontram mais sujeitos ao poder de barganha dos clientes e mais sensíveis à rivalidade.

Dado o caráter inovador dos seus componentes em um mercado onde impera a comoditização dos produtos e serviços oferecidos, o poder de barganha dos fornecedores é o mais baixo dos quatro clusters analisados. Soma-se a isso a simplificação representada pelos bancos digitais bem como a isenção de tarifas o que torna singular a sua oferta de produtos e serviços.

Destacam-se pelo crescimento significativo de suas receitas no período analisado, muito em função da recente explosão digital ocorrida no mercado bancário brasileiro.

Diferentemente dos demais componentes do grupo, o Banco Crédito Agricole Brasil S.A. não opera no segmento de varejo ou oferece serviços digitais. No entanto, o que o assemelha aos demais bancos do cluster 1 é a sua expertise em oferecer soluções aos seus clientes (basicamente institucionais) e maestria tecnológica, elementos fundamentais para obtenção de um melhor desempenho em um ambiente altamente competitivo.

4.2.2 Cluster 2: Os Estacionários

Segundo menor cluster em função do número de casos (22% do total), o cluster 2 é o que apresenta os piores resultados, de acordo com as variáveis de desempenho estudadas.

Engloba basicamente bancos estaduais e instituições privadas de controle estrangeiro que privilegiam o investimento em pessoal como forma de buscar maior qualidade na prestação de serviços. Relativamente aos demais clusters, apresentam bom padrão de eficiência operacional, porém ostentam um crescimento de receitas pouco expressivo.

Os bancos estrangeiros presentes no cluster 2 oferecem serviços e produtos limitados voltados a empresas nacionais e investidores locais e estrangeiros. Demonstram preocupação socioambiental e são engajados em programas de responsabilidade corporativa. Avessos a risco, tendem a adotar uma postura conservadora em um mercado pautado por incertezas como o brasileiro, trazendo como consequência menores retornos.

Já os bancos estaduais, por serem empresas públicas ou de economia mista, carregam um estilo gerencial baseado em práticas muitas vezes pouco adequadas para instituições financeiras. Ao contrário das instituições financeiras privadas que visam lucro, perseguem objetivos diversos e nem sempre claros, baseados nas políticas dos seus respectivos governos estaduais. O desalinhamento dos objetivos associado à morosidade na tomada de decisão se traduz em um viés estacionário.

Em função de sua menor agressividade e escala de atuação, sofrem com a intensidade do poder de barganha dos clientes. Por outro lado, uma vez que atendem a um nicho específico de mercado, o poder de barganha dos fornecedores não parece expressivo, comparativamente aos demais clusters em análise. Por fim, dado o caráter conservador e moroso do seu processo de tomada de decisão e o seu menor escopo de atuação, sofrem intensamente com a rivalidade do mercado.

4.2.3 Cluster 3: Os Eficientes

O maior dos quatro clusters analisados em número de casos, o cluster 3 inclui 17 instituições e representa 38% dos casos. Corresponde a 25% dos ativos da amostra estudada, e engloba basicamente bancos de investimento. Inclui também instituições especializadas em financiamento, seguros, e leasing de veículos; e um dos maiores bancos de varejo do país, o Bradesco.

Destaca-se dos demais clusters devido à sua eficiência operacional, em função das estruturas operacional-administrativas mais enxutas da maior parte de seus componentes. Apesar do tamanho de seus ativos (25% do total dos ativos da amostra), apresentam uma taxa de crescimento de seus ativos expressiva ao longo do período analisado.

Ostentam o segundo melhor desempenho dentre os grupos analisados, traduzido pelo segundo maior retorno sobre o capital investido da amostra, e segundo maior retorno sobre os ativos.

São menos suscetíveis à rivalidade interna em função da sua escala de operação e eficiência operacional. Por outro lado, tendo em vista a grande competitividade do mercado de bancos de investimento, sofrem com o maior poder de barganha dos fornecedores.

4.2.4 Cluster 4: Os Tradicionais

Segundo maior cluster em número de casos, os Tradicionais englobam 14 instituições (31% dos casos), incluindo seis das maiores instituições de varejo do país. O grupo representa 69% e 66% dos ativos e das receitas da amostra, respectivamente. Apesar de ser o cluster de menor crescimento percentual dos ativos, o crescimento absoluto de seus ativos é bastante representativo.

Caracterizado pela presença de instituições que operam tradicionalmente no mercado de varejo brasileiro, destacam-se dos demais clusters pela ênfase à alavancagem. Acredita-se que sejam menos avessos ao risco em função das possíveis vantagens que a sua escala de operação lhes confere.

Apesar de dominarem o mercado bancário brasileiro em função do tamanho de suas operações e de sua tradição na indústria, são caracterizados por oferecer produtos e serviços triviais, “comoditizados”. Assim, a atual realidade de taxas de juros mais baixas, de mudanças nos hábitos e exigências dos consumidores (hoje mais preocupados com conveniência, custo e transparência), e de mudança para o sistema bancário digital têm imposto um grande desafio de adaptação a essas instituições.

Representam o segundo pior desempenho dentre os clusters analisados, ficando à frente do cluster 2, os Estacionários. Apesar do baixo retorno sobre o capital empregado (ROE), e do baixo retorno percentual sobre os seus ativos (ROA), apresenta uma taxa de crescimento das receitas expressiva no período estudado.

Apesar de operacionalmente menos eficientes, seu escopo e escala de atuação ainda lhe garantem uma posição de destaque no mercado bancário brasileiro, sofrendo menos intensamente as forças do ambiente. Sua forte presença no mercado se traduz em uma menor suscetibilidade à rivalidade interna. Da mesma forma, comparativamente aos demais clusters em questão, o poder de barganha dos fornecedores e dos clientes não assumem um caráter expressivo para os Tradicionais.

5 Conclusões e Sugestões para Estudos Futuros

5.1 Conclusões

A habilidade de canalizar a poupança dos agentes superavitários aos investidores que dela carecem tem caráter dinamizador no processo de investimento da economia. Nesse contexto, o papel de intermediação financeira desempenhado pelos bancos brasileiros tem assumido protagonismo no processo de crescimento econômico do país ao longo dos anos.

A oferta de crédito pode ser vista como causa e consequência do crescimento econômico de um país. Se, por um lado, viabiliza o crescimento dos gastos dos agentes que nele operam, fomentando o crescimento do produto; por outro lado, o crescimento do produto e o seu reflexo na demanda da economia, estimulam o crescimento do crédito. Dessa forma, o bom funcionamento do sistema bancário pode contribuir para o estabelecimento de um ciclo virtuoso de crescimento. Assim, o papel desempenhado pelos bancos na atividade econômica do país justifica a relevância dessa pesquisa.

As recentes transformações sofridas pelo setor associadas às mudanças na legislação e a consequente quebra do monopólio sobre os dados dos clientes, a perda de mercado ocasionada pela entrada de novos *players* no mercado como as *fintechs* e os bancos digitais; e a retirada do poder de intermediação dos bancos com perspectiva de adoção do *blockchain*, meio seguro e mais barato de realizar pagamentos, têm imposto crescente desafio às instituições que operam em um mercado cada vez mais competitivo.

O objetivo dessa pesquisa foi identificar, através da seleção de amostra representativa de bancos que operam no mercado brasileiro e de variáveis associadas às suas respectivas opções estratégicas, a existência de grupos distintos, e relacioná-los a diferentes padrões de desempenho, de acordo com variáveis de desempenho pré-definidas

Assim, a classificação da amostra do setor em grupos distintos, de forma a indicar a dinâmica competitiva da indústria, associando-os a diferentes níveis de desempenho possibilitou o cumprimento do objetivo desse estudo.

A metodologia aplicada se mostrou efetiva na obtenção dos objetivos propostos, uma vez que possibilitou trabalhar os dados e aplicar técnicas largamente utilizadas na análise estatística da indústria. O modelo revelou a presença de quatro

grupos estratégicos distintos na indústria bancária brasileira, expôs os efeitos das forças do ambiente sobre eles, e possibilitou a comparação de seus respectivos desempenhos. O trabalho visou complementar as evidências estatísticas com uma análise do posicionamento dos grupos dentro da indústria, baseando-se no perfil dos componentes de cada grupo.

É possível concluir que os quatro padrões de comportamento estratégico da indústria bancária brasileira identificados nesse estudo se associam a diferentes níveis de desempenho. Os grupos caracterizados como Visionários e Eficientes foram os apresentaram os melhores desempenhos. Isto reflete a relevância do foco em investimento e a importância da eficiência operacional na indústria.

Especificamente, o setor bancário brasileiro tem se mostrado o maior investidor privado em tecnologia ao longo dos últimos anos, em resposta à mudança de comportamento do consumidor, que segue uma tendência de migração para o digital. Paralelo a isso, em função das margens decrescentes decorrentes de menores tarifas e juros mais baixos, torna-se imperativa a racionalização das despesas a fim de que os bancos tradicionais se mantenham competitivos, o que traz protagonismo à eficiência operacional em um cenário de concorrência acirrada.

Alternativamente, os grupos caracterizados como Estacionários e Tradicionais foram os que apresentaram, comparativamente, os piores desempenhos. Isto se justifica pela morosidade na tomada de decisão, apego a padrões tradicionais de gestão, e dificuldades de mudança na condução estratégica associadas à escala. Para esses grupos, o desafio de sobrevivência repousa na adequação aos novos padrões do mercado, onde consumidor e tecnologia passaram a ocupar o epicentro do negócio. Hoje, a visão dominante na indústria bancária é superar a expectativa do cliente através de opções de produtos personalizados e serviços mais rápidos, transparentes e integrados.

5.2 Sugestões para Estudos Futuros

Como sugestão para futuros estudos é indicada a análise do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós pandemia do Covid 19. A pertinência do estudo se baseia no fato de que a crise gerada a partir da pandemia trouxe consigo uma realidade no país que combina enfraquecimento econômico, impacto nos orçamentos familiares, e busca pela sobrevivência das empresas estabelecidas. Neste contexto, se torna válida a análise dos efeitos colaterais sofridos pelas instituições financeiras, e a consequente mudança no perfil estratégico de seus componentes.

Em teoria, se espera que o aumento das receitas do setor nos anos seguintes à pandemia será derivado de um maior volume de transações, dadas as margens decrescentes resultantes de tarifas reduzidas e as menores taxas de juros. Um outro aspecto a ser levado em consideração será a mudança no perfil dos clientes que se tornaram mais familiarizados e adeptos dos serviços on-line.

Por fim, sugere-se a realização de um estudo a partir de uma amostra de bancos mais ampla, e a possibilidade de inclusão de dados primários na pesquisa. A coleta de dados primários se daria por meio de questionários enviados à direção dos bancos a fim de incorporar a percepção dos executivos com relação às ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente, bem como aprimorar a escolha das variáveis estratégicas. Em função das limitações impostas pela pandemia, essa pesquisa ficou limitada às instituições cujas demonstrações financeiras se encontram disponíveis publicamente.

6 Referências Bibliográficas

ALVARES, F.H. **Impacto das Estratégias no Desempenho das Empresas Siderúrgicas**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2001.

AQUINO, R.D. **Análise do Efeito da Utilização de Dados de Mercado versus Dados Financeiro-Contábeis na Avaliação do Impacto das Estratégias Competitivas no Desempenho de Grupos Estratégicos na Indústria Bancária Brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.

BABBIE, E. (1990). **Survey Research Methods** (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

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

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <https://www3.bcb.gov.br> Acesso em dez 2020, fev, mar e abr 2021.

BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. Pearson, 2017, 480 p.

BART, C.K.; BAETZ, M.C. **The Relationship Between Mission Statement and Firm Performance: An Exploratory Study**. Journal of Management Studies, 35:6, Nov-1998-251.

BOTELHO, L.M.A. **Análise do Posicionamento Estratégico na Indústria Bancária Brasileira à Luz da Tipologia de Porter**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.

CALDAS, L.F.P. **O Efeito dos Knowledge Spillovers sobre o Desempenho Inovador e o Crescimento das Firms de Manufatura Colombianas**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2019.

CARLUCCIO, J., et al. **O Futuros do Setor Bancário Brasileiro**. McKinsey &Company, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-futuro-do-setor-bancario-brasileiro>. Acesso em: outubro 2020.

CARNEIRO, J.M.T., CAVALCANTI, M.A.F.D., SILVA, J.F. **Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre**. PUC. Rio, 1997-053.

CARNEIRO, J.M.T., SILVA, J.F., ROCHA, A.M.C., HEMAIS, C.A. **Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas**. ANPAD, Encontro de Estudos em Estratégia, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2005-trabalhoconvidado-194.pdf>. Acesso em: out 2020.

CARPER, W.B.; SNIZEK, W.E. **The Nature and Types of Organizational Taxonomies: An Overview**. Academy Of Management Review, v.5, no. 1, pp. 65-75, 1980.

COSTA, L.S.V., SILVA, J.F. **As Tipologias Estratégicas Realmente Existem?** Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2002.

CORNELIS A.K., PEARCE. J.A. **Estratégia uma Visão Executiva**. Pearson. 2010, 224 p.

COUTO, B.T. **Grupos Estratégicos na Indústria Financeira Brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2007.

CREWSWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Artmed. 2010, 196 p.

DAMO, M.A. **O Impacto das Estratégias Financeiras no Desempenho das Empresas: uma Análise do Desempenho dos Setores de Energia Elétrica, Siderurgia e Metalurgia, Têxtil e Telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.

DOTY, D.H., & GLICK, W.H. (1994). **Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling**. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251.

FEBRABAN. **Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2020**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em: nov 2020.

FOSS, N.J., **Research in Strategy, Economics and Michael Porter**. *Journal of Management Studies*, pp. 1-24, 1996-064.

GRANT, R. M. **Contemporary Strategy Analysis**. Blackwell Publishers Inc.1995.

LUCENA, E.S. **Estratégias Competitivas e o Impacto no Desempenho Financeiro das Empresas: Uma Análise da Indústria de Telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.

MAYOORI, H., PAULET, E. **Conventional Banks and Fintecs: How Digitalization Has Transformed Both Models**. *Journal of Business Strategy*, 2019, v. 41, pp-19-29. nov, 2019.

MEYER, A.D., TSUI, A.S., & HINNINGS, C.R. (1993). **Configurational Approaches to Organizational Analysis**. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.

MILLES, R.E., SNOW, C.C., MEYER, A.D., et al. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. *Academy of Management Review*, v. 3, pp.546-562, 1978.

MILLES, R.E., SNOW, C.C., SHARFMAN M.P. **Industry Variety and Performance**. *Strategic Management Journal*, v. 14, pp.163-177, 1993.

MINTZBERG, H., **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**. *Advances in Strategic Management*, v.5 JAI Press Greenwich CT pp.1-67, 1988.

NOOMIS CIAB FEBRABAN. **Investimentos de Bancos com Tecnologia Aumentam 48%**. Junho, 2020. Disponível em: <https://noomis.febraban.org.br/temas/inovacao>. Acesso em: novembro 2020.

PESSÔA, L.A.G.P. **A indústria Financeira: Estratégias Competitivas dos Bancos Comerciais e Múltiplos**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1996.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press. 1985.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press. 1980, 396 p.

PORTER, M.E. **The Structure Within Industries and Companies' Performance**. The Review of Economics and Statistics, v.61, no. 2, pp.214-227, 1979.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, pp.61-78, November/December 1996.

ROCHA, A.M.C; SILVA J.F. **Réplica 2 – A Estrutura Intelectual da Produção de Alianças Estratégicas: Impressionismo ou Realismo?** Revista de Administração Contemporânea, v.14, n.4, pp. 744-751, jul/ago 2010.