

1/99



Universidade Técnica de Lisboa
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO



CADERNOS DE ECONÓMICAS

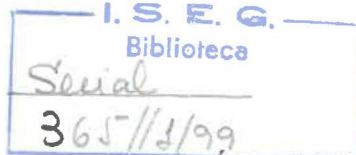
DOCUMENTO DE TRABALHO Nº1/99

**GRUPOS ESTRATÉGICOS E
"PERFORMANCE" NO SECTOR
BANCÁRIO PORTUGUÊS**

JORGE JÚLIO LANDEIRO DE VAZ

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

R. Miguel Lúpi, 20 - 1200 Lisboa - Fax: 01.3922808 - Telf. 01.3922811/12



GRUPOS ESTRATÉGICOS E "PERFORMANCE" NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS



JORGE JÚLIO LANDEIRO DE VAZ*

1. INTRODUÇÃO

O problema da investigação que se configura neste trabalho, relaciona-se com a questão central e paradigmática da teoria da gestão estratégica segundo a qual a estratégia influencia a "performance". Estreitamente relacionada com esta questão, encontra-se o postulado de que a pertença a um determinado grupo estratégico influencia a "performance". Tal deduz-se da própria definição de grupo estratégico de Porter, "grupo de empresas que seguem a mesma estratégia ou uma estratégia similar ao longo de determinadas dimensões estratégicas(1).

Os trabalhos empíricos realizados no domínio da relação estratégia- "performance", não chegaram em geral a revelar-se concordantes, entre si e com a teoria, nos resultados alcançados. Em função disso, Jemison sustentou que a covariação da estratégia e da "performance" é uma questão importante e não resolvida(2). Também na relação grupo estratégico- "performance", os resultados empíricos revelaram alguma inconsistência. A literatura produzida, sobre a relação estratégia-performance e grupo estratégico-performance , nem sempre conduziu a resultados concordantes e generalizáveis. A utilização de diferentes modelos conceptuais de representação da realidade empresarial, bem como distintas linguagens , variáveis e unidades organizativas de análise para tal terão contribuído.

Segundo Gonçalves, Vitor F.C. e Gaudêncio José M.S. (3) ,ressaltam três pistas abertas à investigação sobre grupos estratégicos:

- A identificação de grupos estratégicos de acordo com tipologias de estratégias consistentes com a teoria e com as especificidades da indústria ou sector investigado.
- A análise da relação grupo estratégico-"performance".
- O estudo da dinâmica de grupos estratégicos no tempo.

Ao focalizar nesta investigação o sector bancário tivemos em conta a especificidade da empresa bancária, designadamente quanto ao seu comportamento estratégico.

A empresa bancária pode diferenciar-se ao longo das principais dimensões estratégicas.

As dimensões estratégicas correspondem a orientações de natureza competitiva que permitem diferenciar as empresas podendo agrupá-las em grupos estratégicos.

Ramsler (4) , definiu como razões para a diferenciação estratégica:

- Diferente origem e história dos bancos;
- A existência de vários segmentos de clientes com exigências de mercado divergentes;
- Competências específicas e especialização ao nível dos produtos;
- Diferente propensão para assumir riscos ;

As dimensões competitivas mais características das instituições de depósito são a dimensão e a orientação produto-mercado, Ballarín(5); Lagares(6); Azofra et al (7).

J.A. Trujillo, C. Cuervo Arango e F Vargas (8) , na análise que efectuaram sobre o sistema financeiro espanhol propuseram definir o âmbito da estratégia das empresas bancárias utilizando o critério produto-mercado, definindo dois grupos estratégicos: a banca "mayorista", especializada em clientes de dimensão superior e necessidades complexas e a banca de retalho que presta os seus serviços a numerosos clientes de pequena dimensão e com necessidades financeiras simples.

*Jorge Júlio Landeiro de Vaz, Doutor Europeu em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade de Sevilha é Professor Auxiliar do I.S.E.G./U.T.L..



A afectação a um ou outro grupo efectuar-se-ia em função de indicadores do tipo:

- recursos por balcão;
- operações no interbancário;
- operações com pessoas físicas;
- estrutura do activo e passivo do balanço.

Neste sentido, o banco grossista viria caracterizado por um maior volume de recursos por balcão, posição devedora nos mercados interbancários, maior peso relativo das operações internacionais e menor proporção de depósitos à ordem sobre o total de recursos alheios captados pela instituição.

Um primeiro objectivo desta investigação será o de comprovar a existência de pautas de conduta estratégica típicas e grupos estratégicos homogéneos, nas instituições bancárias no mercado Português.

Um segundo objectivo será o de avaliar em que medida a existência de grupos estratégicos tem poder explicativo sobre a "performance" da empresa bancária.

2.GRUPOS ESTRATÉGICOS NA INDÚSTRIA BANCÁRIA.

O objectivo essencial das investigações neste campo é o de revelar comportamentos diferenciais das instituições que operam no sector, agrupando-as em conjuntos internamente homogéneos e heterogéneos entre si.

Identificámos alguns dos principais estudos realizados, que utilizaram a metodologia dos grupos estratégicos, no sector bancário, das instituições de depósito ou da Indústria de Serviços Financeiros.

- 1982-Ramsler-Ind^a bancária E.U.A..(4).
- 1987-Fombrun e Zajac - E.U.A.(9).
- 1987-Azofra e Fuente - Espanha (12).
- 1990-Azofra et.al. - Espanha (7).
- 1991-Espitia Polo e Salas.- Espanha(10).
- 1991-Terry e Ursacki e Ilan Vertinsky - Canadá(11).
- 1992-Gual e Vives.-Espanha (12).
- 1993-Reger e Huff- E.U.A.(13).
- 1993-Mas Ruiz e Gomes Sala-Espanha(14).
- 1996-Monteiro Barata-Portugal(15).

Apresentam-se seguidamente um resumo dos estudos identificados, referenciando-se as variáveis utilizadas, as amostras e os resultados obtidos.

1.- Ramsler -(1982)-

- Variáveis :- N^o de Balcões.
 - Oferta de Serviços Bancários
 - Dimensão
 - Presença Internacional
- Amostra : 100 grandes bancos - Activos de 1979.
- Resultados : Estudou a estratégia de entrada dos bancos nos E.U.A., tendo identificado seis grupos estratégicos, com diferentes comportamentos de entrada no mercado dos E.U.A..

2.- Fombrun e Zajac-(1987)-

- Variáveis :
 - Posicionamento Estrutural:
 - dimensão (activos)
 - tipo de empresa



- tipo de produto
- Postura ambiental:
 - oportunidades
 - ameaças
- Estratégia:
 - produto-mercado
 - fusões e aquisições
- Amostra - 114 principais empresas de serviços financeiros nos E.U.A..
- Resultados: Identifica três grupos estratégicos, representativos de estratégias globais e de negócio.

Não avalia a relação grupo estratégico- "performance".

3.- Azofra e Fuente (1987)

- Variáveis:
 - Actividade.
 - Expansão.
 - Dimensão e Tecnologia.
 - Rentabilidade.
- Amostra : 21 Bancos espanhóis.
- Resultados : 1º-Os grandes bancos nacionais apresentam um comportamento homogéneo e diferenciado dos outros bancos incluídos na amostra.
 - 2º-O grupo estratégico dos grandes bancos parece ter um perfil marcado pela sua crescente atenção à liquidez e à rentabilidade, contraposta à estratégia de expansão e recursos dos restantes bancos. A dimensão mínima eficiente e estrutura de custos das instituições de menor dimensão justificavam esta diferente atitude estratégica.

4.- Azofra et. al. (1990)

- Dimensões Estratégicas:
 - Expansão.
 - Estratégia de Negócio.
 - Estrutura e Tecnologia.
 - Rentabilidade e Eficiência.
- Amostra- 34 Instituições Bancárias Espanholas (1983/1988).
- Resultados: Os comportamentos estratégicos resultantes parecem contrapor-se e respondem a dois modelos de conduta extremos: banca tradicional e banca de mediação .Os resultados da análise factorial colocam em evidência o declínio da estratégia de expansão e a progressiva importância da inovação financeira , titularização e internacionalização das actividades.

5.- Espitia Polo e Salas-(1991)

- Variáveis :
 - Características Jurídicas.
 - Distribuição Geográfica.
 - Dimensão.
- Amostra : Instituições de Depósito Espanholas (1983 e 1985), corroboradas para o período 1986-89.
- Resultados : 1º-As Caixas de Aforro que praticam a Banca de Retalho obtém rentabilidades superiores às dos bancos que hipoteticamente se aproximam de um modelo de Banca por grosso.
 - 2º A utilização de outros critérios de agrupamento não permitem obter resultados relevantes.

6.- Ursacki, Terry e Vertinsky, Ilan (1991)

- Variáveis: Depósitos/Activos.
Quota de Mercado.
R.O.A..
Títulos/Activos
Créditos/Activos
- Três amostras : 1983(40 bancos).
1986(46 bancos).
1988(48 bancos).

- Resultados: Identifica três grupos estratégicos (1983 e 1986) e quatro grupos estratégicos (1988).

Os grupos estratégicos correspondem a diferentes posicionamentos dos bancos estrangeiros no mercado da Coreia do Sul.

Analisa a estabilidade dos agrupamentos estratégicos , confirmando-a nas três amostras consideradas.

Relaciona a rentabilidade superior com opções estratégicas orientadas para a aplicação de recursos em títulos e redução das aplicações em crédito.

7.- Jordi Gual e Xavier Vives-(1992).

- Variáveis: Tesouraria/Activos Financeiros
Créditos c/garantia real /Activos Financeiros
Créditos s/garantia real/Activos Financeiros
Carteira de valores /Activos Financeiros
Contas Correntes /Recursos Alheios
Contas de poupança e depósitos a prazo / Recursos alheios
Outras contas/Recursos alheios
Intermediários Financeiros/Passivo Total

-Amostra-Bancos (121) e Caixas de Poupança de Espanha-1989

Resultados-Identifica três grupos estratégicos :

1-Banca Comercial ou de retalho.Orientadas predominantemente para aplicações em crédito e fraco recurso ao mercado monetário para captação de recursos.

2-Banca grossista -Bancos estrangeiros operando em larga escala nos créditos sindicados com recursos obtidos predominantemente no mercado monetário.

3-Banca de negócios e corporativa-Banca de investimentos, com escassa actividade creditícia em beneficio da carteira de títulos e de operações de tesouraria.

8.- Mas Ruiz e Gomes Sala-(1993).

- Variáveis:
 - Territorialidade.
 - Rentabilidade.
 - Eficiência.
 - Actividade e Inovação.
 - Tecnologia.

- Amostra:Caixas de Poupança espanholas(Cajas de Ahorro).

- Resultados:Ainda que a liberalização do Sistema Financeiro propicie a expansão física como estratégia predominante, em finais da década de setenta; a insuficiente produtividade do Sistema Financeiro determinou a evolução comportamento para a eficiência, a inovação e a rentabilidade.

9.- Reger e Huff (1993)

- Grupos Estratégicos cognitivos , definidos com base nas percepções dos estrategas das empresas sobre o estado actual e futuro da indústria e mediante enumeração de dimensões estratégicas que caracterizem as suas estratégias e as da concorrência.

- Amostra - Indústria bancária dos E.U.A.(1982-1985).

Amostra limitada a 18 "holdings" com sede em Chicago.

- Resultados: Foram identificados três Grupos estratégicos com base nos dados cognitivos resultantes de entrevistas a estrategas das empresas em causa

10.-Monteiro Barata-(1996)

-Variáveis:

Crescimento

Diversificação

Alianças Estratégicas

Solvabilidade

Posição de Custos

Liderança Tecnológica e Recursos Humanos

Distribuição

Análise de Risco

-Amostra:35 bancos com actividade entre 1990-92, na Indústria Bancária Portuguesa.

-Resultados:A identificação de grupos estratégicos teve um objectivo lateral na referida Tese de Doutoramento, visando contribuir para uma maior compreensão da dinâmica competitiva recente e do posicionamento relativo intra-sectorial de todas as Instituições Bancárias. Identifica 8 grupos estratégicos ,com a seguinte classificação:

Especializados- 2 grupos

Diferenciados- 1 grupo

Fragmentados- 2 grupos

De Volume- 3 grupos

A análise da relação grupo estratégico-rentabilidade não se revelou conclusiva.

COMENTÁRIO.

A aplicação da metodologia dos grupos estratégicos tem-se revelado válida na análise estratégica do sector bancário, permitindo diferenciar os comportamentos estratégicos das instituições de depósito .

Essa diferenciação estratégica permitiu investigar diversas questões:

- A estratégia de entrada dos bancos em mercados estrangeiros (Ramsler).

- O posicionamento dos bancos estrangeiros num mercado (Ursacki e Vertinsky).

- A orientação produto-mercado dos bancos(Espitia ,Polo e Salas e Azofra e al.).

- A relação estratégia-"performance"(Espitia Polo e Salas e Ursacki e Vertinsky).

- A orientação estratégica ,global e de negócio (Fombrun e Zajac).

- A relação dimensão - estratégia (Azofra e Fuente).

- A intermediação versus mediação bancária (Azofra et.al.)

- A estratégia baseada na dimensão versus estratégia orientada pela eficiência(Mas Ruiz e Gomes Sala).

- A relação grupo estratégico-"performance"(Monteiro Barata).

Todos estes estudos fornecem contributos importantes para uma teoria da estratégia bancária, focalizando as preocupações dominantes dos seus autores,orientadas duma maneira geral para o conhecimento do comportamento estratégico dos bancos e particularmente para a análise dicotómica das questões.





A necessidade de prosseguir a investigação, alicerçada na teoria, sobre o comportamento estratégico dos bancos para aprofundamento de questões como dimensão e eficiência, dimensão e rentabilidade e eficiência e rentabilidade ou estratégia e rentabilidade parece-nos uma evidência. Outras questões como estratégia e risco e risco rentabilidade carecem quanto a nós ainda de maior investigação dado existir pouco trabalho levado a efeito nesses domínios.

O comportamento face ao risco dos bancos apenas aparece referenciado no estudo pioneiro de Ramsler e sugerido no trabalho de Ursaccki e Vertinsky.

Ramsler considera importantes as estratégias de risco dos bancos, adoptando no seu estudo a ideia prevalecte de que quanto maior a dimensão maior a capacidade de absorver os diferentes riscos da actividade bancária.

A variável dimensão figura assim com o duplo significado representativa de poder de mercado e de menor exposição ao risco.

Ursacky e Vertinsky estabelecem no seu trabalho uma outra ideia de comportamento de risco que se encontra relacionada com as aplicações de recursos ou predominantemente viradas para o crédito (com maior risco) ou predominantemente orientadas para aplicações em títulos (com menos risco).

O estudo de Reger e Huff desenvolve uma metodologia de grupos estratégicos cognitivos por oposição à metodologia de grupos estratégicos objectivos desenvolvida pelos restantes investigadores.

3.-METODOLOGIA

Os objectivos definidos para esta investigação traduzem-se na hipótese seguinte:

- Hipótese - A pertença ao Grupo Estratégico não parece, "ceteris paribus", influenciar directa e significativamente a "Performance" da Empresa Bancária.

A hipótese será estudada através do modelo: "Performance" = f (Grupo Estratégico)

O quadro metodológico da investigação caracteriza-se por :

1. - Tipo - causal.
2. - Objectivo - Teste de hipótese.
3. - Unidades de análise - grupo estratégico.
4. - Horizonte temporal - "cross-section".

Vejamos as variáveis componentes do modelo:

A VARIÁVEL DEPENDENTE.

A variável dependente representa a "performance" ou o desempenho económico da empresa bancária e tem expressão financeira.

O R.O.A. (return on assets) é o indicador de performance mais significativo na indústria bancária e é dos indicadores mais correntemente utilizados, Jemison (16).

Este indicador aparece muitas vezes expresso pelo rácio Resultados do exercício/Activo Médio.

A variável dependente adoptada neste trabalho é o R.O.A. ou R.O.N.A. (return on net assets), não só por reunir características de objectividade, como por apresentar coerência face à concepção da empresa bancária adoptada neste trabalho, ou seja representada pelo balanço na sua totalidade.

Neste rácio adoptamos o conceito da A.P.B. cuja composição é formada pelas seguintes contas dos planos de contas do sistema bancário:

69 Resultado do exercício + 68 Impostos sobre os lucros do exercício + 78 Amortizações do exercício + 79 Provisões do exercício/Activo médio líquido

No numerador utilizamos um conceito que se aproxima do de Cash-Flow e que é designado pela A.P.B. como Resultado Bruto de Exploração.

VARIÁVEIS DE ESTRATÉGIA PRODUTO-MERCADO.

É difícil incluir num estudo empírico, variáveis que operacionalizem todos os aspectos da escolha estratégica.

Alguns teóricos sustentam que as variáveis de escolha estratégica críticas, incluídas nos estudos empíricos são situacionais, não universais, Andrews(17), Schendel e Hofer(18). Contudo algumas classes de variáveis têm suporte alargado relativamente à situação, como é o caso da escolha produto -mercado, Hofer e Schendel(19), Cool e Schendel(20).

Como vimos banca grossista e banca de retalho são duas formas extremas do negócio bancário.

A)Estratégia grossista

Seleccionamos três indicadores que caracterizam de forma diversa a estratégia grossista :

1º-O rácio dos proveitos de serviços bancários sobre os proveitos totais(4) e (21).

82 Comissões - 71 Comissões + 83 Lucros em Operações Financeiras - 72 Prejuízos em Operações Financeiras + 89

Outros Proveitos de Exploração / Produto Bancário

2º- O rácio recursos sobre balcões é também um indicador de estratégia grossista (22).

3ª - A posição devedora no mercado interbancário é também um indicador de estratégia grossista (23).

B)Estratégia de Retalho.

Do mesmo modo seleccionamos três indicadores representativos da estratégia Retalhista:

1º-Uma estratégia de retalho é fundamentalmente uma rede de distribuição extensa(nº de balcões), (4).

2º-Depósitos à ordem/Passivo é também um indicador representativo de estratégia Retalhista, (22).

3º O rácio de Depósitos/Activos Médios(24) e (25), é um indicador representativo da estratégia Retalhista.

DIMENSÃO

A variável dimensão é representada pelo activo médio de cada banco.

A hipótese formulada será investigada de acordo com os passos seguintes:

a)- Identificação de grupos estratégicos utilizando como critérios de diferenciação a escolha estratégica (produto--mercado) e a dimensão; como métodos estatísticos utilizaremos sucessivamente a análise factorial de componentes principais e a "cluster analysis". A validação estatística dos grupos estratégicos efectuar-se-á utilizando testes de análise de variância que comprovam a homogeneidade intragrupal e a heterogeneidade intergrupos.

b) Segue-se a análise da relação grupo estratégico-"performance", através da análise de variância e do teste Scheffe.

Os dados pertinentes à quantificação das variáveis, atrás definidas, encontram-se nos documentos contabilísticos publicados, ou seja o balanço e a demonstração de resultados relativos à actividade dos bancos em Portugal. Foram ainda recolhidos os dados relativos ao nº de balcões das instituições amostradas.

A população alvo foi definida pela totalidade dos bancos a operar no mercado Português, durante o período em estudo 1990-1994.

As amostras anuais diferem pontualmente da população alvo, porque atendendo à natureza dos dados dos balanços optou-se por trabalhar com valores médios anuais o que implica que cada banco só possa ser incluído na amostragem após o 2º ano de actividade. A aplicação deste critério originou a constituição de quatro amostras relativas a 1991, 1992, 1993 e 1994.

O cálculo econométrico e estatístico foi efectuado com utilização do "package" S.P.S.S.(Statistical Package for Social Sciences).

4.-RESULTADOS EMPÍRICOS.

4.1.-IDENTIFICAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.

4.1.1.-AMOSTRA 1-(1991)-



ANÁLISE FACTORIAL DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

A análise factorial das componentes principais foi aplicada aos sete indicadores atrás identificados com o objectivo de redução de variáveis a analisar sem perda significativa de informação.

1º CÁLCULO DA MATRIZ DE CORRELAÇÃO

QUADRO 1

--- FACTOR ANALYSIS ---

Correlation Matrix:

	DEPT_AM	GROS	DEP_PAS	MERC_M	BALCOES	REC_BAL	ACT_L_M
DEPT_AM	1.00000						
GROS	.14892	1.00000					
DEP_PAS	.74220	.27544	1.00000				
MERC_M	-.55671	-.09315	-.38075	1.00000			
BALCOES	.66839	.25575	.46256	-.58164	1.00000		
REC_BAL	-.48463	-.08304	-.52523	.31257	-.28187	1.00000	
ACT_L_M	.56518	.07782	.28281	-.56438	.95660	-.15835	1.00000

--- FACTOR ANALYSIS ---

TESTES DE VALIDADE:

-Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy=0,61 - Valor acima do mínimo aceitável de 0,5.

Esta estatística compara as correlações observadas com as estimativas de correlação entre as componentes principais.

-Bartlett Test of Sphericity = 159,49 ,Signif.=0,00000.

2º EXTRACÇÃO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Face aos valores apresentados e de acordo com o critério de Kaiser excluem-se os componentes cujos valores próprios sejam inferiores à unidade, extraíndo-se neste caso dois factores, que explicam 68,9% do total da variância.

QUADRO 2

--- FACTOR ANALYSIS ---

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
DEPT_AM	1.00000	*	1	3.62661	51.8	51.8
GROS	1.00000	*	2	1.19790	17.1	68.9
DEP_PAS	1.00000	*	3	.97371	13.9	82.8
MERC_M	1.00000	*	4	.52113	7.4	90.3
BALCOES	1.00000	*	5	.47830	6.8	97.1
REC_BAL	1.00000	*	6	.18921	2.7	99.8
ACT_L_M	1.00000	*	7	.01314	.2	100.0

PC Extracted 2 factors.

3º ROTAÇÃO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Na rotação dos factores foi utilizado o método ortogonal varimax , cujo objectivo visa maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal , mantendo-se constante a proporção da variância explicada por cada uma das componentes, apenas se distribuindo de modo diferente para que sejam maximizadas as diferenças entre as contribuições das variáveis ,aumentando assim as que mais contribuem para a formação das componentes e diminuindo os pesos das que menos contribuem.

QUADRO 3

--- FACTOR ANALYSIS ---

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Varimax converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2
ACT_L_M	.96939	.01536
BALCOES	.93116	.23255
MERC_M	-.70581	-.27758
DEP_PAS	.28716	.84558
REC_BAL	-.09355	-.79396
DEPT_AM	.60885	.64813
GROS	.05406	.39739

CARACTERIZAÇÃO DOS FACTORES

Por observação dos resultados obtidos após rotação das componentes principais , verifica-se que os factores se correlacionam com os seguintes indicadores.

FACTOR 1 - FAC911:ACT_L_M ,BALCOES versus MERC_M.

Este factor distingue as instituições de acordo com a sua política de "Funding" , ou através da rede de balcões associada à dimensão, ou por recurso ao mercado monetário.

FACTOR 2 - FAC911:DEP_PAS ,DEPT_AM versus REC_BAL.

Este factor distingue também as instituições com estratégia de retalho às instituições com estratégia grossista.

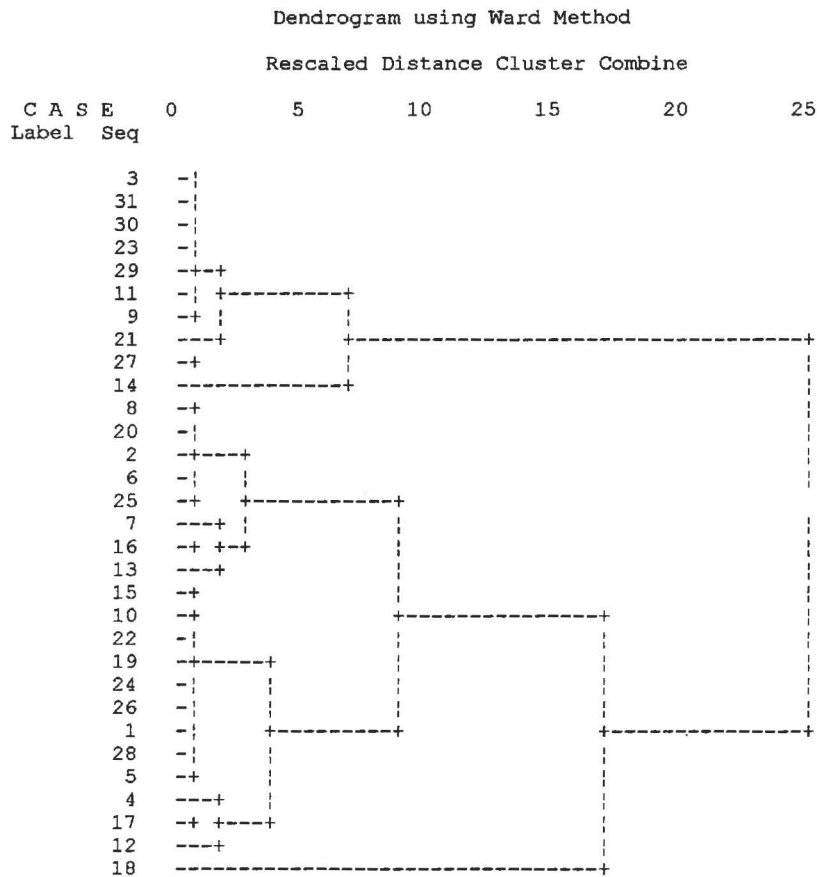
ANÁLISE DE CLUSTERS

Com o objectivo de identificar grupos estratégicos na indústria bancária ,os factores anteriormente obtidos foram objecto de análise de clusters.

O critério de agregação utilizado foi o "ward's method", em que se considera que cada indivíduo constitui um grupo, ocorrendo posteriormente a agregação dos indivíduos que provoquem um aumento mínimo no valor da soma dos quadrados dos erros.

Para a definição da medida de distância, foi utilizada a "Seuclid", ou seja, o quadrado da distância da distância Euclideana, na qual a distância entre os dois casos (i e j) é definida como o somatório dos quadrados das diferenças entre os valores de i e j para todas as variáveis.

FIG^a 1



----- O N E W A Y -----

Variable FAC912 REGR FACTOR SCORE 2 FOR ANALYSIS 1
(Continued)

		G G G G
		r r r r
		P P P P
Mean	Group	3 4 2 1
-1.0447	Grp 3	
-.9794	Grp 4	
.4576	Grp 2	*
.6644	Grp 1	*

CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Constituíram-se quatro grupos estratégicos, tendo três estratégias predominantemente de Retalho e um grupo com estratégia Grossista.

GRUPO 1 - 11 instituições de pequena e média dimensão com orientação mista predominantemente de Retalho. Engloba 5 bancos comerciais nacionais e uma instituição especial de poupança nacionais e ainda 5 bancos estrangeiros.

BARCLAYS
B.C.A.
B.C.I.
B.I.C.
B.N.U.
LYONNAIS
CITY
B.B.V
M.G.
BANIF
B.E.E.

A média dos scores dos factores permite caracterizar este grupo estratégico:

FAC911 -0,47

FAC912 +0,66

GRUPO 2 - 9 instituições com estratégia de marcadamente de Retalho, englobando 8 grandes bancos comerciais e uma instituição especializada. Todas as instituições têm capital maioritariamente Português.

A média dos scores é a seguinte:

FAC911 +0,69

FAC912 +0,45

B.B.I.
B.C.P.
B.E.S.C.L.
B.F.B
B.P.A.
B.P.S.M.
B.T.A.
C.P.P.
U.B.P.

GRUPO-3-10 instituições com estratégia Grossista;engloba 7 bancos estrangeiros e dois bancos de investimento Portugueses.

A média dos scores de ambos os factores é negativa:

FAC 911 -0,51

FAC 912 -1,04

**B.BRASIL
B.F.E.
B.N.P.
B.P.I.
GENERALE
CHEMICAL
A.B.N.
D.B.I.
B.TOKYO
B.C.M.**

GRUPO 4 - C.G.D.- Grande instituição de retalho com vocação universal.

Esta instituição apresenta os seguintes scores nos factores:

FAC911 +4,17

FAC912 -0,97

4.1.2.- AMOSTRA 2 -(1992)

ANÁLISE FACTORIAL DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Tal como na amostra 1 a análise factorial das componentes principais foi aplicada aos sete indicadores atrás identificados com o objectivo de redução das variáveis a analisar sem perda significativa de informação.

1º CÁLCULO DA MATRIZ DE CORRELAÇÃO

QUADRO 7

REC_BAL	1.00000							
ACT_L_M	-.08396	1.00000						
BALCOES	-.19413	.96828	1.00000					
DEPT_AM	-.36332	.53335	.65132	1.00000				
MERC_M	.29147	-.25685	-.30547	-.39180	1.00000			
DEP_PAS	-.39858	.33919	.48724	.77052	-.31408	1.00000		
GROS	-.16048	.13582	.24344	.02618	.13896	.15536	1.00000	

TESTES DE VALIDADE :

1.-Kaiser -Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy =0,56 - Valor acima do mínimo aceitável de 0,5 .

2.-Bartlett Test of sphericity = 167,018, Signific.=0,00000.

2º-EXTRACÇÃO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

QUADRO 8

--- FACTOR ANALYSIS ---

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
REC_BAL	1.00000	*	1	3.26155	46.6	46.6
ACT_L_M	1.00000	*	2	1.22762	17.5	64.1
BALCOES	1.00000	*	3	1.10065	15.7	79.9
DEPT_AM	1.00000	*	4	.69128	9.9	89.7
MERC_M	1.00000	*	5	.52579	7.5	97.2
DEP_PAS	1.00000	*	6	.18269	2.6	99.9
GROS	1.00000	*	7	.01042	.1	100.0

PC Extracted 3 factors.

De acordo com o critério de Kaiser utilizado, serão de excluir as componentes cujos valores próprios sejam inferiores a um, devendo-se para o efeito extrair dois factores que explicam 68,9% da variância total.

3º ROTAÇÃO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Na rotação das componentes principais foi utilizado o método ortogonal varimax, tendo-se obtido os seguintes resultados:

QUADRO 9

MATRIZ DE ROTAÇÃO DE FACTORES

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
ACT_L_M	.96747	.04342	.01292
BALCOES	.95802	.21471	.08664
REC_BAL	.07470	-.84254	-.12874
DEP_PAS	.40017	.73715	.01826
DEPT_AM	.60390	.63072	-.15079
GROS	.14972	.17047	.89841
MERC_M	-.24328	-.50318	.53689

CARACTERIZAÇÃO DOS FACTORES

Por análise dos resultados obtidos após rotação das componentes principais, verifica-se que os factores se encontram correlacionados com os seguintes indicadores.

FACTOR 1 - FAC921:ACT_L_M e BALCOES.

Este factor corresponde a uma orientação para a rede de distribuição de retalho, associada à dimensão.

FACTOR 2 - FAC922:DEP_PAS e DEPT_AM versus REC_BAL.

Este factor distingue as instituições com estratégia de retalho, com o "funding" baseado na captação de depósitos por oposição às instituições com orientação grossista.

FACTOR 3 - FAC923:GROS e MERC_M.

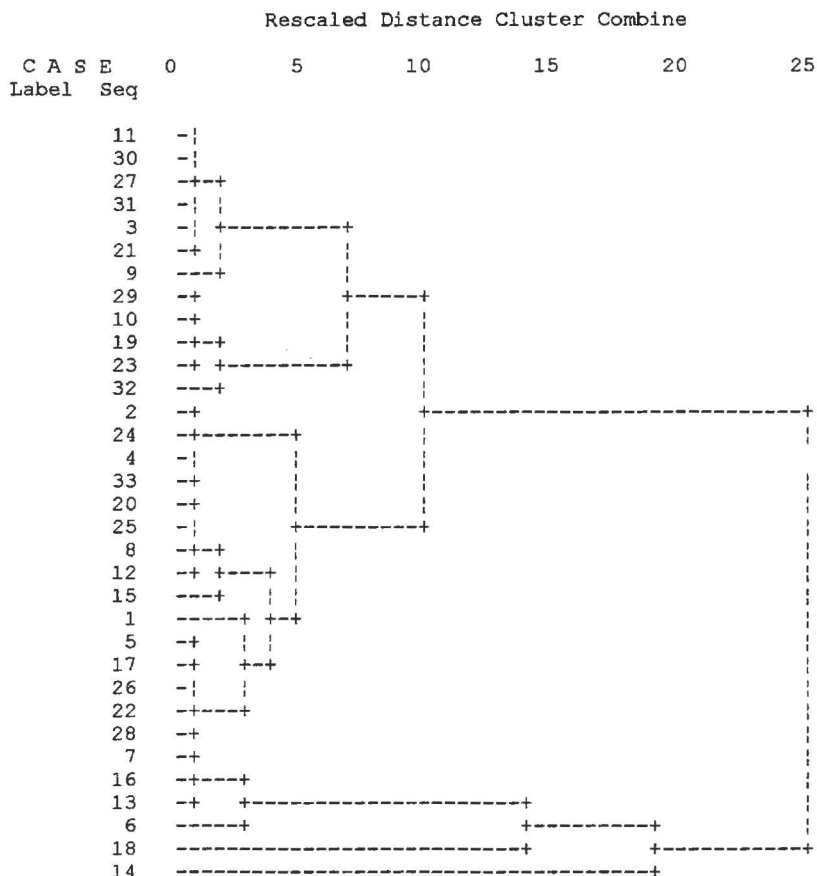
Este factor corresponde à orientação grossista com forte peso dos proveitos de serviços e recurso ao mercado monetário para o "funding".

Após caracterização dos factores obtidos na análise das componentes principais apresenta-se a análise de clusters.

ANÁLISE DE CLUSTERS

Tal como para a amostra I utilizou-se como critério de agregação o "ward's method" e como medida de distância o critério "Seuclid".

FIGª 2.
Dendrogram using Ward Method



VALIDAÇÃO DA ANÁLISE DE CLUSTERS

Identificados os grupos estratégicos, procedeu-se à sua validação estatística através das técnicas de variância Oneway e Teste Scheffe, apresentando-se os resultados da análise Oneway no quadro seguinte:

QUADRO 10

VARIÁVEIS	VALOR DO TESTE F	PROBABILIDADE
FAC921	29,69	0,0000
FAC922	68,90	0,0000
FAC923	11,26	0,0000

Admitindo um nível de significância de 0,05 , observa-se que os factores considerados reflectem diferenças estatisticamente significativas para os grupos identificados.

A constatação de que as médias dos três factores mencionados, deverão ser estatisticamente diferentes, permite validar a diferenciação dos grupos identificados na análise de clusters.

De modo semelhante ao efectuado na análise da amostra 1, testou-se a igualdade das variâncias populacionais, tendo-se para o efeito efectuado os testes Cochran-C e Bartlett-Box F, cujos resultados se apresentam no quadro seguinte.

QUADRO 11

TESTES VARIÁVEIS	COCHRAN-C		BARTTLET-BOX F	
	VALOR	PROB.	VALOR	PROB.
FAC921	0,728	0,000	3926	0,008
FAC922	0,7142	0,001	2606	0,050
FAC923	0,4122	0,354	2514	0,057

Pela análise dos valores observados no quadro anterior, não parece de aceitar a igualdade das variâncias populacionais para as variáveis FAC921 e FAC922, que parecem violar o pressuposto para ambos os testes.

Por aplicação do Teste Scheffe, identificaram-se diferenças significativas entre as médias de cada grupo para as três variáveis, corroborando deste modo a identificação dos grupos estratégicos obtidos na análise de clusters.

QUADRO 12

RESULTADOS DO TESTE SCHEFFE

----- O N E W A Y -----

Variable	FAC921	REGR FACTOR SCORE	1 FOR ANALYSIS	1
(Continued)				
		G G G G G G		
		r r r r r r		
		P P P P P P		
Mean	Group	4 2 1 5 3 6		
-.7382	Grp 4			
-.7321	Grp 2			
-.0583	Grp 1	*		
.6907	Grp 5			
1.3567	Grp 3	* * *		
3.5663	Grp 6	* * * * *		

----- O N E W A Y -----

Variable	FAC922	REGR FACTOR SCORE	2 FOR ANALYSIS	1
(Continued)				
		G G G G G G		
		r r r r r r		
		P P P P P P		
Mean	Group	5 2 4 3 6 1		
-4.3494	Grp 5			
-.5146	Grp 2	*		
-.3593	Grp 4	*		
-.2712	Grp 3	*		
.1727	Grp 6	*		
.7210	Grp 1	* * * *		

----- O N E W A Y -----

Variable FAC923 REGR FACTOR SCORE 3 FOR ANALYSIS 1
(Continued)

Mean	Group	6	5	2	1	4	3
-2.0693	Grp 6						
-.8435	Grp 5						
-.4988	Grp 2						
-.2374	Grp 1						
1.1890	Grp 4	*		*	*		
1.4272	Grp 3	*		*	*		

G G G G G G
r r r r r r
P P P P P P



CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Constituíram-se seis grupos estratégicos, tendo dois orientação de retalho, três grupos apresentam estratégia grossista e um grupo estratégia mista ou diversificada.

GRUPO 1 - 15 instituições de retalho de média dimensão com estratégia predominantemente de retalho.

Os factores apresentam scores com os seguintes valores médios:

FAC 921 = - 0,05

FAC 922 = + 0,72

FAC 923 = - 0,23

São as seguintes as instituições que compõem este grupo estratégico:

BARCLAYS
B.B.I.
B.C.A.
B.C.I.
B.F.B.
B.N.U.
B.P.S.M.
LYONNAIS
C.P.P.
B.VIZCAYA
M.G.
U.B.P.
BANIF
B.E.E.
B.N.C.

GRUPO 2 - 8 instituições com estratégia grossista. Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC 921 = -0,73

FAC 922 = -0,51

FAC 923 = -0,49

São as seguintes as instituições que compõem o grupo estratégico:



**BRASIL
B.F.E.
B.N.P.
GENERALE
A.B.N.
D.B.I.
B.C.M.
MELLO**

GRUPO 3- 4 instituições com estratégia universal, diversificada com orientação de retalho e grossista simultaneamente.

Os factores apresentam os seguintes scores , em média:

FAC 921 = +1,35

FAC 922 = -0,27

FAC 923 = +1,42

Este grupo é constituído pelas seguintes instituições:

**B.C.P.
B.E.S.C.L.
B.P.A.
B.T.A.**

GRUPO 4 - 4 instituições com estratégia grossista e de instituições especiais.

Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC 921 = -0,73

FAC 922 = -0,35

FAC 923 = +1,18

Este grupo estratégico é composto pelas seguintes instituições:

**BIC
CITY
CHEMICAL
TOKYO**

**GRUPO 5 - Instituição especial com estratégia específica de banco de investimento -
B.P.I..**

Os factores apresentam os seguintes scores:

FAC 921 = +0,69

FAC922 = -4,34

FAC923 = -0,84

GRUPO 6- C.G.D. - Grande instituição de retalho com vocação universal.

Os factores apresentam scores com a seguinte média:

FAC 921=+3,56

FAC 922= +0,17

FAC 923 = -2,06

AMOSTRA 3 - (1993)

ANÁLISE FACTORIAL DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Visando a redução do conjunto de variáveis caracterizadoras das estratégias seguidas pelas instituições objecto de análise, obtiveram-se três factores, como veremos adiante.

1º CALCULO DA MATRIZ DE CORRELAÇÃO

QUADRO 13

MATRIZ DE CORRELAÇÃO

--- FACTOR ANALYSIS ---

Correlation Matrix:

	REC_BAL	ACT_L_M	BALCOES	DEPT_AM	MERC_M	DEP_PAS	GROS
REC_BAL	1.00000						
ACT_L_M	.25976	1.00000					
BALCOES	.20599	.95555	1.00000				
DEPT_AM	.17404	.42901	.55842	1.00000			
MERC_M	-.16001	-.01007	-.03547	-.32358	1.00000		
DEP_PAS	-.21338	.13389	.29433	.49771	-.14554	1.00000	
GROS	.05187	-.08332	-.10142	-.45842	.22576	-.31448	1.00000

TESTES DE VALIDADE:

- Kaiser - Meyer -Olkin Measure of Sampling Adequacy =0,51 - Valor no limiar do mínimo aceitável.

-Bartlett Test of Sphericity = 123,32 , Signif.=0,00000

2º EXTRACÇÃO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Extraíram-se três factores que explicam 77,2% da variância total.

QUADRO 14

--- FACTOR ANALYSIS ---

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
REC_BAL	1.00000	*	1	2.71758	38.8	38.8
ACT_L_M	1.00000	*	2	1.53023	21.9	60.7
BALCOES	1.00000	*	3	1.15341	16.5	77.2
DEPT_AM	1.00000	*	4	.69418	9.9	87.1
MERC_M	1.00000	*	5	.56624	8.1	95.2
DEP_PAS	1.00000	*	6	.31498	4.5	99.7
GROS	1.00000	*	7	.02338	.3	100.0

PC Extracted 3 factors.

3º ROTAÇÃO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Por aplicação do método ortogonal varimax , na rotação dos componentes principais , obtiveram-se os seguintes resultados:

QUADRO 15

MATRIZ DE ROTAÇÃO DE FACTORES

- - - - FACTOR ANALYSIS - - - -

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Varimax converged in 8 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
BALCOES	.96864	.16003	.03840
ACT_L_M	.95474	.03739	.11473
GROS	.00023	-.75088	.02351
DEPT_AM	.49438	.71640	.13162
DEP_PAS	.23147	.68234	-.42258
MERC_M	.16106	-.59555	-.56571
REC_BAL	.26133	-.11388	.83115

CARACTERIZAÇÃO DOS FACTORES.

FACTOR 1 - FAC931 :ACT_L_M e BALCOES.

Este factor corresponde a uma orientação para a rede de distribuição, de retalho , associada à dimensão.

FACTOR 2 - FAC932 :DEPT_AM e DEP_PAS versus GROS e MERC_M.

Este factor distingue a estratégia de retalho (sinal +) da estratégia grossista (sinal -).

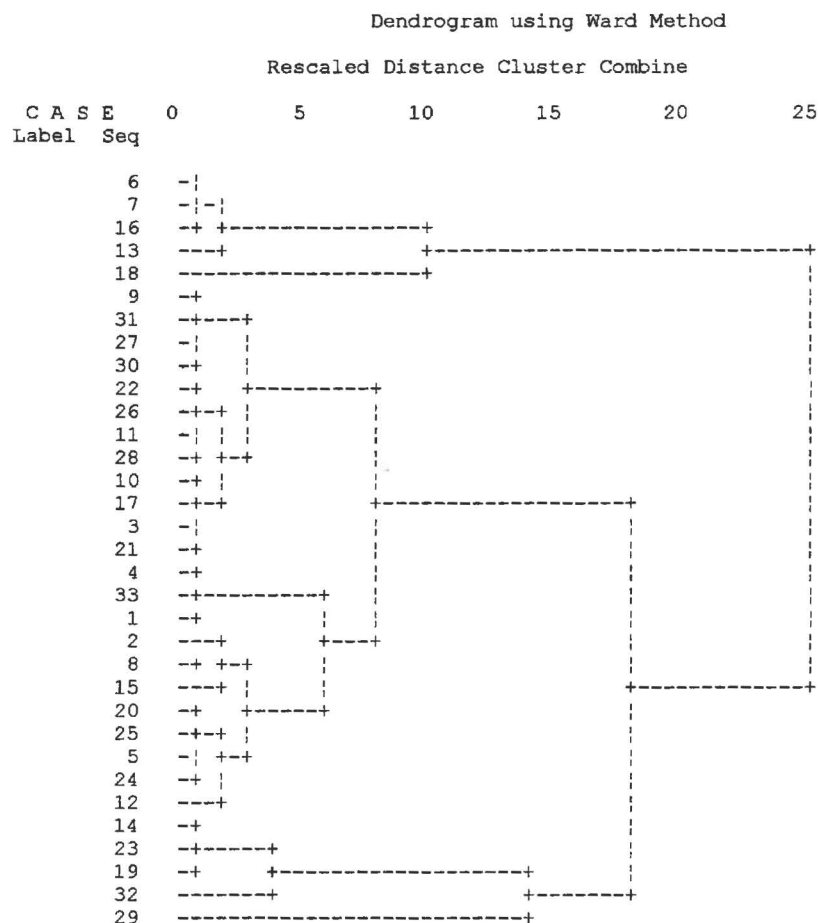
FACTOR 3 - FAC933 : REC_BAL.

Este factor é característico da estratégia grossista.

ANÁLISE DE CLUSTERS

Foram identificados seis grupos estratégicos

FIGª 3



VALIDAÇÃO DA ANÁLISE DE CLUSTERS

QUADRO 16

ANÁLISE DE VARIÂNCIA ONEWAY

VARIÁVEIS	VALOR DO TESTE F	PROBABILIDADE
FAC931	54,89	0,0000
FAC932	21,20	0,0000
FAC933	10,17	0,0000

Admitindo um nível de significância de 0,05 , observa-se que os factores considerados reflectem diferenças estatisticamente significativas para os grupos identificados.

Para testar a igualdade das variâncias populacionais realizaram-se os testes Cochram - C e Bartlett - Box - F , cujos resultados se apresentam no quadro seguinte.

QUADRO 17

TESTES VARIÁVEIS	COCHRAM-C		BARTTLET-BOX-F	
	VALOR	PROB.	VALOR	PROB.
FAC931	0,4495	0,211	0,4649	0,251
FAC932	0,3893	0,473	0,859	0,462
FAC933	0,4800	0,133	0,2699	0,044

Pela análise dos valores observados no quadro, afigura-se aceitável o pressuposto da igualdade das variâncias populacionais para todas as variáveis .

Por aplicação do teste Scheffe, identificaram-se diferenças significativas entre as médias de cada grupo para todas as variáveis, corroborando estatisticamente a decomposição grupal da análise de clusters.

QUADRO 18

RESULTADOS DO TESTE SCHEFFE

----- O N E W A Y -----

Variable FAC931 REGR FACTOR SCORE 1 FOR ANALYSIS 1
(Continued)

Mean	Group	2	4	6	1	3	5
-.6499	Grp 2						
-.6112	Grp 4						
-.5102	Grp 6						
.0380	Grp 1	*					
1.8513	Grp 3	*	*	*	*		
2.9301	Grp 5	*	*	*	*		

----- O N E W A Y -----

Variable FAC932 REGR FACTOR SCORE 2 FOR ANALYSIS 1
(Continued)

Mean	Group	4	3	6	2	1	5
-1.7745	Grp 4						
-.7913	Grp 3						
-.4745	Grp 6						
-.0255	Grp 2	*					
.9118	Grp 1	*	*	*			
1.0135	Grp 5	*					

----- O N E W A Y -----

Variable FAC933 REGR FACTOR SCORE 3 FOR ANALYSIS 1
(Continued)

Mean	Group	3	2	4	1	5	6
-.8993	Grp 3						
-.1416	Grp 2						
-.0239	Grp 4						
-.0112	Grp 1						
1.7054	Grp 5	*					
3.8100	Grp 6	*	*	*	*		



CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Como na amostra 2, dois grupos estratégicos apresentam estratégia de retalho, três orientação por grosso e um apresenta estratégia, que poderemos caracterizar por universal de estratégia diversificada de retalho e por grosso.

GRUPO 1 - 11 instituições de retalho de média dimensão. Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC931= +0,03

FAC932= +0,91

FAC933= -0,01

São as seguintes as instituições que compõem o grupo estratégico:

BARCLAYS

B.B.I.

B.C.A.

B.C.I.

B.F.B.

B.N.U.

B.P.S.M.

C.P.P.

M.G.

U.B.P.

B.N.C.

GRUPO 2 - 12 instituições com estratégia grossista.

Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC931=-0,64

FAC932=-0,02

FAC933=-0,14

São as seguintes as instituições que integram o grupo estratégico:

BRASIL

B.F.E.

B.I.C.

B.N.P.

LYONNAIS

GENERALE

B.VIZCAYA

BANIF

A.B.N.

B.E.E.

B.C.M.

MELLO

GRUPO 3 - 4 instituições de estratégia universal.

Os factores apresentam no grupo os seguintes valores médios:

FAC931=+1,85

FAC932=-0,79

FAC933=-0,89

São as seguintes as instituições que compõem o grupo estratégico:

B.C.P.

B.P.A.

B.E.S.C.L.

B.T.A.

GRUPO 4 - Estratégia Grossista

Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC 931 = -0,61

FAC 932 = -1,77

FAC 933 = -0,02

As instituições que integram o grupo estratégico são as seguintes:

B.P.I.

CITY

CHEMICAL

TOKYO

GRUPO 5 - C.G.D. - Grande instituição de retalho com vocação universal e cuja orientação dominante é a dimensão e a rede de balcões.

Os factores apresentam os seguintes scores:

FAC931=+2,93

FAC932=+1,0

FAC933=+1,7

GRUPO 6 - D.B.I. Banco de investimento com estratégia específica.

Apresenta os seguintes scores nos factores:

FAC931= -0,51

FAC932= -0,47

FAC933= +3,81

4.1.1.4.- AMOSTRA 4 - (1994)

ANÁLISE FACTORIAL DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Visando a redução do conjunto de variáveis caracterizadoras das estratégias seguidas pelas instituições objecto de análise, obtiveram-se dois factores, como veremos adiante.

1º CÁLCULO DA MATRIZ DE CORRELAÇÃO

QUADRO 19.

- - - - FACTOR ANALYSIS - - - -

Correlation Matrix:

	REC_BAL	ACT_L_M	BALCOES	DEPT_AM	MERC_M	DEP_PAS	GROS
REC_BAL	1.00000						
ACT_L_M	-.17327	1.00000					
BALCOES	-.31838	.95391	1.00000				
DEPT_AM	-.36245	.43676	.57334	1.00000			
MERC_M	.14847	-.42264	-.41336	-.46918	1.00000		
DEP_PAS	-.48956	.22919	.38430*	.66420**	-.27830	1.00000	

GROS .18190 -.14940 -.17680 -.36870* .20250 -.2783

TESTES DE VALIDADE

1- Kaiser-Meyer -Olkin Measure of Sampling Adequacy = 0,62 - Valor acima do limiar mínimo aceitável.

2- Bartlett Test of Sphericity = 168,11 , Signif.= 0,00000

2º EXTRACÇÃO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Extraíram-se dois factores que explicam 65,1% da variância total.



QUADRO 20

--- FACTOR ANALYSIS ---

Extraction 1 for Analysis 1, Principal-Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
REC_BAL	1.00000	*	1	3.30556	47.2	47.2
ACT_L_M	1.00000	*	2	1.25016	17.9	65.1
BALCOES	1.00000	*	3	.88752	12.7	77.8
DEPT_AM	1.00000	*	4	.70930	10.1	87.9
MERC_M	1.00000	*	5	.55490	7.9	95.8
DEP_PAS	1.00000	*	6	.26893	3.8	99.7
GROS	1.00000	*	7	.02362	.3	100.0

PC Extracted 2 factors.

3º ROTAÇÃO DAS COMPONENTES PRINCIPAIS

Por aplicação do método ortogonal varimax , na rotação dos componentes principais ,obtiveram-se os seguintes resultados:

QUADRO 21

MATRIZ DE ROTAÇÃO DOS FACTORES

--- FACTOR ANALYSIS ---

Varimax Rotation 1, Extraction 1, Analysis 1 - Kaiser Normalization.

Varimax converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	FACTOR 1	FACTOR 2
ACT_L_M	.96241	.03488
BALCOES	.93303	.21401
MERC_M	-.58837	-.25699
DEP_PAS	.20901	.82708
REC_BAL	-.09179	-.70639
DEPT_AM	.50116	.69448
GROS	-.07480	-.57051

CARACTERIZAÇÃO DOS FACTORES

FACTOR 1 - FAC941 : ACT_L_M e BALCOES versus MERC_M.

Este factor distingue as instituições de acordo com a sua política de "funding" , ou através da rede de balcões associada à dimensão , ou por recurso ao mercado monetário.

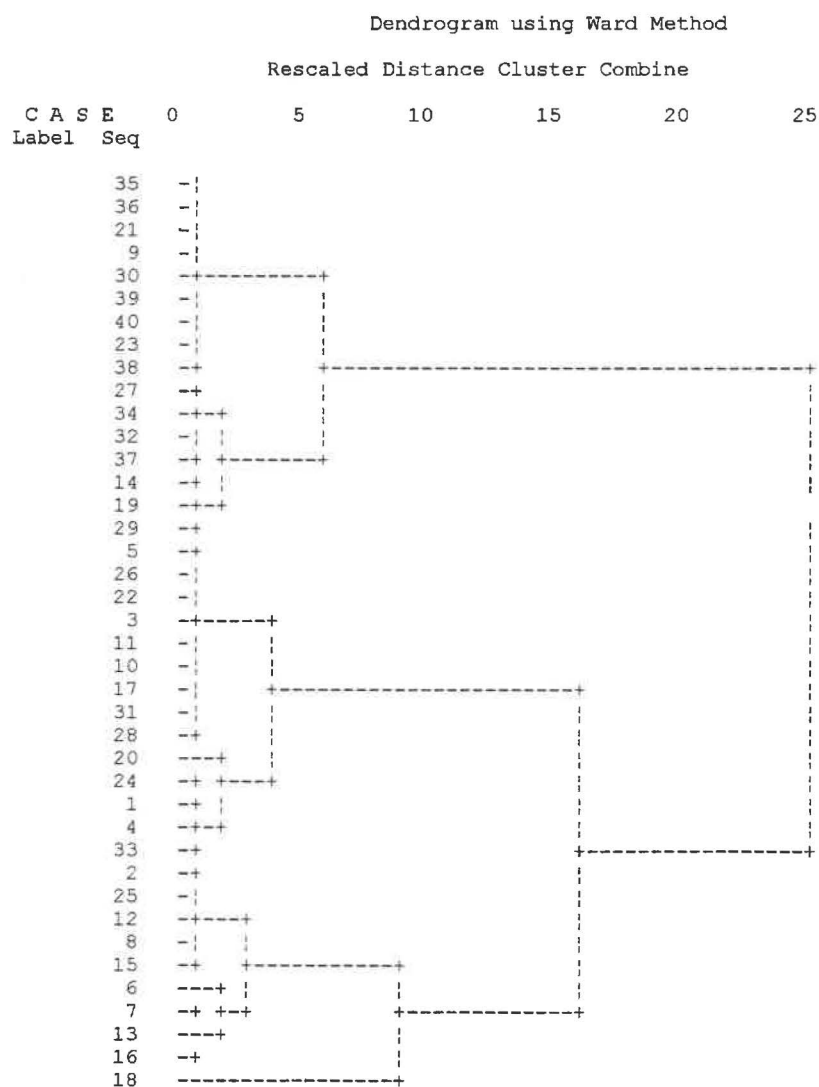
FACTOR 2 - FAC942 : DEP_PAS e DEPT_AM versus REC_BAL e GROS.

Este factor distingue as instituições com estratégia de retalho das instituições com estratégia grossista.

ANÁLISE DE CLUSTERS

Com o objectivo de identificar grupos estratégicos na indústria bancária , os factores obtidos , variáveis representativas da estratégia bancária foram objecto de análise de clusters.

FIGª 4



VALIDAÇÃO DA ANÁLISE DE CLUSTERS

Obtidos os grupos de instituições segundo a metodologia enunciada, procedeu-se à sua validação estatística através das técnicas de variância "ONEWAY" e TESTE Scheffe, apresentando-se os resultados.

QUADRO 22

VARIÁVEIS	VALOR DE TESTE F	PROBABILIDADE
FAC941	100,64	0,0000
FAC942	69,30	0,0000

Admitindo-se um nível de significância de 0,05 , observa-se que os factores considerados reflectem diferenças estatisticamente significativas para os grupos identificados.

De modo semelhante ao efectuado na análise da amostra 1 , testou-se a igualdade das variâncias populacionais , tendo-se para o efeito efectuado os testes Cochran-C e Bartlett-Box-F , cujos resultados se apresentam no quadro seguinte.

QUADRO 23

TESTES	COCHRAN-C		BARTLETT-BOX F	
	VALOR	PROB.	VALOR	PROB.
VARIÁVEIS				
FAC941	0,3536	0,184	0,828	0,529
FAC942	0,2943	0,509	0,909	0,474

Pela análise dos valores observados no quadro, afigura-se aceitável o pressuposto da igualdade das variâncias populacionais para todas as variáveis.

Por aplicação do teste Scheffe , identificaram-se diferenças significativas entre as médias de cada grupo para todas as variáveis , corroborando estatisticamente a decomposição grupal da análise de clusters.

QUADRO 24

RESULTADOS DO TESTE SCHEFFE

```

----- O N E W A Y -----
Variable  FAC941      REGR FACTOR SCORE   1 FOR ANALYSIS   1
(Continued)

          G G G G G G G
          r r r r r r r
          P P P P P P P

Mean      Group      5 3 1 6 2 4 7

-.6003    Grp 5
-.5127    Grp 3
-.4082    Grp 1
-.2291    Grp 6
.7637     Grp 2      * * * *
1.3411    Grp 4      * * * *
4.4788    Grp 7      * * * * * *

```

----- O N E W A Y -----

Variable	FAC942	REGR	FACTOR	SCORE	2	FOR	ANALYSIS	1
(Continued)								
		G	G	G	G	G	G	G
		r	r	r	r	r	r	r
		p	p	p	p	p	p	p
Mean	Group	6	5	7	4	3	2	1
-1.6241	Grp 6							
-.4028	Grp 5	*						
-.2890	Grp 7	*						
-.1047	Grp 4	*						
.5155	Grp 3	*	*					
.7252	Grp 2	*	*	*				
1.4872	Grp 1	*	*	*	*	*	*	*

CARACTERIZAÇÃO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

Constituíram-se sete grupos estratégicos , tendo três grupos estratégia de retalho , outros três estratégia grossista e um outro estratégia universal.

GRUPO 1 - 5 pequenos bancos com estratégia de retalho.

Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC 941=-0,40

FAC 942=+1,48

Este grupo é composto pelas seguintes instituições:

BARCLAYS

B.C.A.

C.P.P.

M.G.

B.N.C.

GRUPO 2 - 5 bancos de média dimensão com estratégia de retalho.

Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC 941 = +0,76

FAC942 = +0,72

Os bancos que integram este grupo estratégico são os seguintes:

B.B.I.

B.F.B.

B.N.U.

B.P.S.M.

U.B.P.

GRUPO 3 - 9 bancos com estratégia grossista

Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC941 = - 0,51

FAC 942 = + 0,51

As instituições que compõem o grupo são as seguintes:

BRASIL

B.C.I.

B.I.C.

B.N.P.
LYONNAIS
B.VIZCAYA
BANIF
B.E.E.
MELLO

GRUPO 4 - 4 instituições com estratégia universal, diversificada quer de retalho quer grossista.

Este grupo apresentou os seguintes valores médios, relativamente aos factores:

FAC941 = +1,34

FAC942 = -0,10

Este grupo integra as seguintes instituições:

B.C.P.
B.P.A.
B.E.S.C.L.
B.T.A.

GRUPO 5 - 9 bancos com estratégia grossista. Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC 941 = - 0,6

FAC 942 = -0,4

São as seguintes as instituições que integram este grupo estratégico:

B.F.E.
GENERALE
CHEMICAL
B.C.M.
B.I.I.
B.N.I.
C.I.S.F.
FINANTIA
FINIBANCO

GRUPO 6 - 7 bancos com estratégia grossista.

Os factores apresentam os seguintes valores médios:

FAC 941 = - 0,22

FAC 942 = - 1,62

As instituições que integram este grupo estratégico são as seguintes:

B.P.I.
CITY
A.B.N.
D.B.I.
TOKYO
ESSI
SANTANDER

GRUPO 7 - C.G.D.- Grande instituição de retalho com uma quota de mercado de e extensa rede de balcões.

Os factores caracterizadores da estratégia apresentam os seguintes valores:

FAC941 = +4,47

FAC942 = -0,28

4.2.- ANÁLISE DA RELAÇÃO GRUPO ESTRATÉGICO - PERFORMANCE.

Analisámos através das técnicas Oneway e Scheffè se os grupos estratégicos apresentam diferenças estatisticamente significativas, relativamente à performance.

ANÁISE DE VARIÂNCIA ONEWAY

Admitindo-se um nível de significância de 0,05 , observa-se que não existem diferenças estatisticamente significativas de performance entre os grupos, nas quatro amostras consideradas:

QUADRO 25

VARIÁVEIS	VALOR DO TESTE F	PROBABILIDADE
RONA BY CL914	0,63	0,6018
RONA BY CL926	0,63	0,6766
RONA BY CL936	0,05	0,9982
RONA BY CL947	0,14	0,9897

TESTE SCHEFFE

O teste Scheffe permite também testar a existência de diferenças significativas entre as médias de cada grupo, relativamente à performance.

Pela aplicação deste teste nas quatro amostras conclui-se que não existem grupos significativamente diferentes, tanto para o nível de significância de 0,05 como de 0,10.

5.- CONCLUSÃO:Relativamente à questão investigada , de que a pertença ao grupo estratégico influencia a "performance", vimos que não existem diferenças significativas de "performance" entre os grupos estratégicos constituídos, segundo critérios directamente ligados à estratégia bancária , de acordo com as opções mercado--produto e à dimensão.

BIBLIOGRAFIA:

- (1) Porter, M.E., *Competitive Strategy*, New York ;The Free Press ,p.129., 1980.
- (2) Jemison, David B."Risk and the relationship among strategy ,organizational processes and performance ". *Management Science*, Vol.33 nº9, September , p.1087, 1987.
- (3)Gonçalves, Vítor F.C. e Gaudêncio, José M.S., "Grupos Estratégicos: Perspectivas sobre identificação", *Cadernos de Económicas*, Documento de trabalho nº 2/95.
- (4) Ramsler, M, "*Strategic groups and foreign market entry in global banking competition*", Harvard University, Tese de doutoramento não publicada. 1982.
- (5) Ballarin, E.:*Estratégias competitivas para la banca*. Ariel, Barcelona 1985.
- (6) Lagares, M.J.: "Los resultados de las Cajas de Ahorro". *Papeles de Economía Española*, nº32. pp.292-313. 1987.
- (7) Azofra, V.; Fuente, J.M.; Miguel, A.e Rodriguez, J.M.:Cambios en la estrategia competitiva de la banca española durante los años ochenta". *Información Comercial Española*, nº683,pp.103-118., 1990.
- (8)Trujillo, J.A.; Cuervo-Arango, C. e Vargas, F.: *El sistema financiero español*. Ariel Económica, Barcelona 1988.
- (9)Fombrun, Charles J., Zajac, Edward J., Structural and perceptual influences on intraindustry stratification, *Academy of Management Journal*, 30, pp.33-50, 1987.
- (10)Espitia, M.; Polo, Y. e Salas,V.: Grupos estratégicos e resultados en el sector bancário español". *Información Comercial Española*, nº690, pp.189-212. 1991.
- (11) Ursacky ,Terry e Vertinsky ,Ilan "Market positioning and performance of foreign banks in Korea " *International Journal of Bank Marketing* ,Vol.19,nº5 ,pp.14-21. 1991.
- (12)Gual , Jordi e Vives , Xavier ; *Ensayos sobre el Sector Bancário Español*. Fundación de Estudios de Economía Aplicada,nº9,pp.107-115. 1992.
- (13)Reger, Rhonda K., Huff, Anne Sigismund; " Strategic Groups:A cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, 14, pp.103-124. 1993.
- (14)Mas Ruiz, F.J. e Gomez Sala, J.C.: "Analysis de la competencia en las Cajas de Ahorro:Grupos estratégicos". *Esic Market*,enero-marzo,pp.143-167. 1993.
- (15)Barata, José M.M.: *Inovação nos Serviços:Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Sector Bancário em Portugal*.Tese de Doutoramento não publicada.ISEG/UTL. 1996.
- (16) Jemison, David B. , op.cit. p. 1091.
- (17) Andrews ,K.R., "*The Concept of Corporate Strategy* ", Homewood IL.; Richard D.Irwin, 1971.
- (18) Schendel , D., Hofer, C., *Strategic Management Journal:A new view of Business Policy and Planning* ,Boston :Little Brown ,1978.
- (19) Hofer C.,Schendel ,D. , "*Strategy Formulation :Analytical Concepts*",West Publishing ,St Paul ,1978.
- (20) Cool ,K.O. e Schendel D.E. , "Strategic group formulation and performance:the case of U.S. Pharmaceutical Industry ,1963-1982". *Management Science* ,33,9,1102-24,1987.
- (21) Maroto ,Juan A. *Papeles de Economía Española* ,nº54 ,1993.
- (22) Trujillo J. A. et al. ;*El Sistema Financiero Español* .Ariel Económica ,Barcelona. 1988.
- (23) Alpalhão, Rui e Pinho ,Paulo S.,*Análise Financeira das Instituições de Crédito Portuguesas*. Sociedade Financeira Portuguesa" p.35. 1990.
- (24) Reger ,Rhonda K. ,Duhaine ,Irene M. e Stimpert ,J.L.Deregulation ,Strategic Choice , Risk and Financial Performance . *Strategic Management Journal* ,Vol.13 ,189-204,1992.