

**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**  
**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

Faculdade de Economia  
Instituto Superior de Economia e Gestão

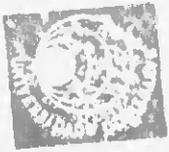
**GRUPOS ESTRATÉGICOS**  
**NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS**

Dissertação para Obtenção de Grau de Mestre em  
**CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**MARIA ÂNGELA MARTINS PIRES**

Faro

2007



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

Faculdade de Economia

Instituto Superior de Economia e Gestão

**GRUPOS ESTRATÉGICOS  
NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS**

Dissertação para Obtenção de Grau de Mestre em  
**CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

**MARIA ÂNGELA MARTINS PIRES**

Faro

2007

4310T.

UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
SERVIÇO DE DOCUMENTAÇÃO

27/05/08 75993

336  
PIR \*Gau

\*

**NOME: MARIA ÂNGELA MARTINS PIRES**

**DEPARTAMENTO: FACULDADE DE ECONOMIA**

**ORIENTADOR: MESTRE FERNANDO MANUEL FÉLIX CARDOSO**

**DATA: 10 DE OUTUBRO DE 2007**

**TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: GRUPOS ESTRATÉGICOS NO SECTOR BANCÁRIO  
PORTUGUÊS**

**JÚRI:**

**PRESIDENTE: DOUTOR JOÃO ALBINO MATOS DA SILVA**

**VOGAIS: DOUTOR CARLOS JOAQUIM FARIAS CÂNDIDO**

**DOUTORA VIRGÍNIA MARIA TRIGO**

## **Dedicatória**

Dedico esta minha conquista,  
Aos meus pais, António e Joaquina, na sua simplicidade,  
humildade, fonte de sabedoria, exemplo de fé e perseverança.

Ao meu, Serafim, amor verdadeiro,  
suporte de afecto e estímulo constante.

E a todas aquelas pessoas que quando deveriam  
ser simplesmente professores,  
foram mestres.

Que quando deveriam ser mestres,  
foram amigos e em sua amizade  
me compreenderam  
e me incentivaram a seguir.

## ÍNDICE GERAL

<b>Índice de Quadros</b>	VIII
<b>Índice de Ilustrações</b>	VIII
<b>Agradecimentos</b>	IX
<b>Resumo</b>	XI
<b>Abstract</b>	XIII
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1.1. Enquadramento do Problema</b>	1
<b>1.2. Objectivos da Investigação</b>	1
<b>1.3. Estrutura do Estudo</b>	2
<b>PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA</b>	4
<b>CAPÍTULO 2. CONCEITO DE GRUPO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS</b>	5
<b>2.1. Definição de grupo</b>	5
<b>2.1.1. Baseada na Estratégia como Conjunto de Dimensões</b>	5
<b>2.1.2. Baseada nos Activos e Capacidades da Empresa</b>	8
<b>2.2. Barreiras de Mobilidade e Mecanismos de Isolamento</b>	12
<b>CAPÍTULO 3. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS</b>	15
<b>3.1. Classificação de Hatten e Hatten (1987)</b>	15
3.1.1. Classificação Bivariada	16
3.1.2. Classificação Multivariada	18
3.1.2.1. Metodologia Directa	19
3.1.2.2. Metodologia Indirecta	22
3.1.2.3. Escala Multidimensional	23

3.1.2.4. Modelos Logit	25
3.1.2.5. Teoria dos Jogos	25
<b>3.2. Classificação de Cool e Schendel (1987)</b>	29
<b>3.3. Classificação de Thomas e Venkatraman (1988)</b>	32
<b>3.4. Classificação de Reger e Huff (1993)</b>	35
<b>CAPÍTULO 4. PROBLEMAS NA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE A FORMAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS</b>	39
<b>4.1. Variáveis Estratégicas</b>	39
<b>4.2. Estabilidade das Estruturas do Grupo Estratégico</b>	42
<b>4.3. Características Dinâmicas dos Grupos Estratégicos</b>	45
<b>4.4. Diferenças de Resultados entre Grupos</b>	48
<b>CAPÍTULO 5. ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS REALIZADOS EM PORTUGAL</b>	50
<b>CAPÍTULO 6. ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS NO SECTOR BANCÁRIO</b>	57
<b>6.1. No Geral</b>	57
<b>6.2. No Sector Bancário em Portugal</b>	65
<b>CAPÍTULO 7. O SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS</b>	67
<b>7.1. Enquadramento sectorial</b>	67
<b>7.2. Evolução do sector</b>	68
<b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO</b>	81
<b>CAPÍTULO 8. RESULTADOS DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO</b>	82
<b>8.1. População e Amostra</b>	82
<b>8.2. Variáveis Estratégicas</b>	86
<b>8.3. Metodologia e Análise Estatística</b>	92

<b>CAPÍTULO 9. GRUPOS ESTRATÉGICOS E SUA</b>	
<b>CARACTERIZAÇÃO</b>	102
<b>CAPÍTULO 10. CONCLUSÕES</b>	110
<b>ANEXOS</b>	113
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	123

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1 - Investigação empírica sobre grupos estratégicos	15
Quadro 3.2 – Hipóteses de classificação na investigação dos grupos	34
Quadro 4.1 - Fontes de barreiras à mobilidade	41
Quadro 4.2 – Análise dinâmica	42
Quadro 6.1 – Quadro resumo das metodologias e variáveis	62
Quadro 8.1 – Amostra de bancos nos anos de 2000 e de 2001	84
Quadro 8.2 - Testes <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> e <i>Bartlett</i> – Ano 2000	94
Quadro 8.3 - Testes <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> e <i>Bartlett</i> – Ano 2001	94
Quadro 8.4. - <i>Rotated Component Matrix(a)</i> – Ano 2000	97
Quadro 8.5 - <i>Rotated Component Matrix(a)</i> – Ano 2001	97
Quadro 8.6 – <i>Independent Samples Test</i> - Ano 2000	100
Quadro 8.7 – <i>Independent Samples Test</i> - Ano 2000	100
Quadro 9.1 – Grupos Estratégicos – Ano 2000	102
Quadro 9.2 – Factor 1 – Ano 2001	105
Quadro 9.3 - Grupo Estratégico 1 – Ano 2001	105
Quadro 9.4 Grupo Estratégico 2 – Ano 2001	106

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 8.1 – <i>Sree Plot</i> - Ano 2000	96
Ilustração 8.1 – <i>Sree Plot</i> -Ano 2001	96
Ilustração 8.3 - Dendrogram using Ward Method - Ano 2000	99
Ilustração 8.4 - Dendrogram using Ward Method - Ano 2001	99

## Agradecimentos

Esta dissertação é um produto colectivo embora a sua redacção, a responsabilidade e o nervosismo sejam predominantemente individuais. Várias pessoas contribuíram para que este trabalho chegasse a bom termo. A todas elas registro minha gratidão.

Ao Dr. Fernando Cardoso, pela oportunidade que tive de ser sua aluna. Pela sua companhia nesta experiência com extrema generosidade e paciência em função de todos os problemas que ocorreram ao longo da elaboração deste estudo. A sua disponibilidade irrestrita, sua forma exigente, crítica e criativa de arguir as ideias apresentadas, facilitando o alcance dos objectivos.

À Prof. Doutora Sílvia Quinteiro pelas sugestões de redacção, pelo seu trabalho de revisão do texto, o que com certeza contribuirá para ampliar a qualidade da escrita do documento.

À Prof. Doutora Manuela Mendonça pela tradução do resumo em inglês.

Ao Dr. Vítor Teixeira, colega de profissão pela sua contribuição no estudo e análise estatísticos desenvolvidos neste trabalho.

À Dra. Sofia Franco, bibliotecária, que revirou tudo, para a possível obtenção da bibliografia. A minha amizade e agradecimento pela colaboração.

Devo também agradecer às entidades bancárias que concederam os relatórios de contas utilizados.

Aos médicos, Dr. Carlos Machado e Dr. Joel Cossa, bem como à minha fisioterapeuta, Dra. Maria João Marvão que com muita ciência e sabedoria conseguiram reunir as condições físicas e emocionais de necessitei. Deixo aqui meu afectuoso reconhecimento.

Aos meus queridos alunos Rubina, Hélio, Mónica e Sandra, pelo seu tempo precioso dispendido na introdução dos dados. E a todos os alunos pelo apoio.

Aos meus pais, amigos e colegas, pela sua compreensão e abdicação do parco tempo que temos de convívio, em prol da realização deste trabalho, encorajando-me a prosseguir.

## RESUMO

O objectivo fundamental deste trabalho consiste em identificar os grupos estratégicos existentes no conjunto dos bancos, em 2000 e 2001, a partir de variáveis com carácter contabilístico. Com o recurso à análise estatística, verificou-se a existência de Grupos Estratégicos no sector bancário português, cuja influência se pode reflectir nas empresas, no que respeita à postura estratégica adoptada, à gestão e a resultados obtidos. As empresas estão agrupadas na indústria com base nos seus registos relativos a um conjunto de variáveis estratégicas representativas dos seus recursos competitivos.

A fundamentação teórica do conceito de Grupo Estratégico de empresas assenta numa comparação das definições alternativas e dos diferentes critérios de classificação propostos por várias investigações empíricas. Estudou-se ainda a problemática emergente das investigações empíricas existentes, bem como as implicações derivadas da análise de Grupos Estratégicos, sobre a temática na banca, em Portugal.

Apesar da sua aplicação, tal como Miller e Friesen (1978), o teste estatístico de significância dos factores através da análise factorial foi difícil pelo facto de a amostra ser pequena e conter muitas variáveis. Com a aplicação da análise de *clusters* permitiu-nos identificar sistematicamente objectos similares.

Chegámos à conclusão que as variáveis de “dimensão” permitiram definir grupos perfeitamente identificáveis e com características similares na sua estratégia. Os bancos sofrem “metamorfozes” de adaptação e de inovação constantes, de forma a melhorar a sua posição no mercado, apesar do envolvimento de factores incontroláveis que não dominam.

Palavras chave: Grupos estratégicos, dimensão estratégica, *clusters*, sector bancário.

## ABSTRACT

The main objective of this work consists in identifying the existing strategic groups at the banking industry in the years 2000 and 2001 using variables with an accounting scope. With the resource to statistical analysis we have confirmed the existence of strategic groups in the Portuguese banking industry which can influence the companies in what concerns the strategic positioning adopted, management and the achieved performance. The firms are gathered according to data related to a set of strategic variables representative of their competitive resources.

The theory that underpins the concept of strategic group of firms relies on a comparison of the various definitions and the different classification criteria proposed by several existing empirical studies. We have not only approached the arising problems from the existing studies but also the implications resulting from the analysis of the strategic groups about this theme in the Portuguese banking industry.

Despite its use as in Miller and Friesen (1978), the statistic significance test through the factorial analysis proved to be difficult because the sample was reduced and had too many variables. The use of the cluster analysis allowed the systematic identification of similar objects.

We have come to the conclusion that the variables “dimension” allowed the definition of groups completely identifiable and similar in their strategy. It was also possible to confirm that the banks go through a constant metamorphosis process to adapt and innovate in order to improve their positioning in the market, despite the uncontrolled factors that they can not manage.

Keys: Strategic groups, Strategic dimension, *clusters*, banking industry.

# CAPÍTULO 1.

## INTRODUÇÃO

---

O presente trabalho de investigação insere-se no âmbito do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais da Universidade do Algarve e Instituto Superior de Economia e Gestão, e constitui a dissertação, elaborada sob orientação científica do Sr. Dr. Fernando Cardoso, Professor Auxiliar Convidado da Faculdade de Economia, desta universidade.

### 1.1. Enquadramento do Problema

Cunhado o conceito de grupo estratégico por Hunt em 1972 e de todos os desenvolvimentos empíricos registados nos últimos anos, permanecem questões em torno da existência, estabilidade e *performance* das empresas.

O problema da investigação que se configura nesta dissertação relaciona-se com a questão central de identificação de grupos estratégicos na banca em Portugal, a partir de informação meramente contabilística retirada dos Relatórios e Contas.

### 1.2. Objectivos da Investigação

Em termos gerais os objectivos desta investigação foram:

- Fundamentar teoricamente o conceito de Grupo Estratégico de empresas, a partir da análise estrutural aplicada à economia industrial, estudando as definições alternativas e os diferentes critérios de classificação propostos por investigações empíricas.
- Estudar a problemática emergente das investigações empíricas existentes, bem como das implicações derivadas da análise de Grupos Estratégicos.
- Estudar os trabalhos realizados sobre a temática em Portugal e outros países, ressaltando as suas contribuições mais importantes para a evidência empírica da existência de Grupos Estratégicos no sector bancário português.
- Estudar a estrutura dos Grupos Estratégicos no sector bancário português nos anos 2000 e 2001, assim como verificar se existe estabilidade na estrutura e na composição.
- Concluir sobre a existência de “Grupos Estratégicos” no sector bancário português, e sobre a sua influência nas empresas, no que respeita à postura estratégica adoptada, gestão e resultados obtidos.

### **1.3. Estrutura do Estudo**

A metodologia seguida, obedeceu à seguinte sequência:

1. Revisão da Literatura sobre o conceito de grupo estratégico de empresas.

2. Recolha dos Relatórios e Contas das entidades bancárias, através do Banco de Portugal, e directamente junto da administração de cada um dos bancos que constituíam o sector nos anos 2000 e 2001.
3. Enquadramento teórico conceptual, com revisão da investigação empírica sobre grupos estratégicos, quer no geral, quer ao nível do sector da banca.
4. Definição das variáveis estratégicas, em função dos dados disponíveis nas Demonstrações Financeiras e seus anexos.
5. Caracterização breve do sector bancário em Portugal.
6. Estudo empírico, recorrendo às técnicas de análise estatística adequadas.
7. Análise dos resultados obtidos no modelo de investigação adoptado.
8. Caracterização dos grupos estratégicos definidos.

**PARTE I – REVISÃO DE LITERATURA**

## **CAPÍTULO 2.**

### **CONCEITO DE GRUPO ESTRATÉGICO DE EMPRESAS**

---

#### **2.1. Definição de Grupo**

##### **2.1.1. Baseada na Estratégia como Conjunto de Dimensões**

Hatten e Hatten (1987) fazem referência a Michael Hunt (1972), atribuindo-lhe a responsabilidade de ter cunhado o conceito de grupo estratégico num estudo aplicado à indústria de ferramentas de uso doméstico nos anos 60. Hunt acreditava que entre os agrupamentos por ele identificados minimizava-se a assimetria económica em cada grupo e entre eles revelavam-se barreiras à entrada. A estrutura dos grupos assentava em diferentes combinações de produção e distribuição identificadas na indústria.

Vários autores têm vindo a desenvolver esforços no sentido de generalizar este conceito.

Newman (1978:417) considera que: “Se as estratégias podem diferir persistentemente entre rivais competitivos no mercado [...] - cada grupo composto por empresas muito simétricas no que respeita às suas estratégias – é entendido como um elemento estável na estrutura do mercado”. Trata-se, pois, de um conceito que assenta nas diferenças entre empresas reconhecidas pelos participantes no mercado, bem como pelos observadores. As empresas de uma indústria podem ser agrupadas de acordo com as suas estratégias e com as suas reacções face a distúrbios, determinando-se o modelo de rivalidade pela configuração dos grupos.

O conceito de estratégia emergiu da necessidade da gestão de topo poder decidir, visionando a empresa de cima, enquadrada no ambiente que a rodeia.

No sentido de permitir desenhar uma indústria, Porter (1980:129) define grupo estratégico como “o grupo de empresas de uma indústria que segue a mesma ou similar estratégia ao longo das dimensões estratégicas”. Para Porter (1980:127), a competição estratégica entre empresas de uma indústria pode diferir amplamente de variadas formas. No entanto, as dimensões estratégicas captam normalmente as diferenças possíveis de uma estratégia de uma empresa, nomeadamente: especialização<sup>1</sup>, identificação da marca<sup>2</sup>, empurrar *versus* puxar<sup>3</sup>, selecção do canal de distribuição, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custos, serviços prestados<sup>4</sup>, política de preços, alavanca financeira e alavanca operacional, relação das filiais com a empresa mãe e relação com as entidades governamentais nacionais e internacionais. Mas, pode acontecer que empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico difiram em termos de produto ou abordagem de *marketing*. Um grupo não é equivalente a um segmento de mercado ou segmentação de estratégia, é definido em termos de uma concepção ampla da postura estratégica. Considerado como uma ferramenta analítica importante na análise estrutural, é possível construir um mapa de grupos estratégicos de uma indústria, através da combinação das dimensões estratégicas.

---

<sup>1</sup> Amplitude de linha, segmentos de mercado alvo e posicionamento geográfico dos mercados servidos.

<sup>2</sup> Publicidade, força de vendas, entre outros.

<sup>3</sup> Grau de identificação da marca junto do cliente final *versus* suporte através de canais de distribuição.

<sup>4</sup> De pós-venda, crédito e assistência.

Barreiras de mobilidade<sup>5</sup>, a configuração de grupos estratégicos na indústria, características estruturais em toda a indústria e aspectos da posição de uma empresa dentro de seu grupo estratégico foram combinados numa teoria da posição estratégica de empresas e da rentabilidade resultante (Porter, 1981:615). Os conceitos de grupo estratégico e de barreiras de mobilidade foram o ponto de partida para uma modelação dinâmica da evolução da indústria, em que as empresas com estratégias e objectivos diferentes desenvolvem esforços em melhorar a sua posição estratégica. Embora esta teoria não tenha sido testada, foram identificadas as similaridades chave entre os membros do grupo estratégico.

Para Cool e Schendel (1987:1120), os grupos não são eventos fortuitos, mas fenómenos relativamente estáveis, apesar de a natureza do compromisso estratégico mudar em cada período. Entre 1963 e 1982, os autores analisaram quatro períodos temporais da indústria farmacêutica dos E.U.A., identificando entre 4 e 6 grupos estratégicos, a partir das variáveis: âmbito dos segmentos de mercado, tipos de produtos, alcance geográfico, pesquisa e desenvolvimento, estratégia de *marketing-mix* e dimensão. De forma sistemática, o grupo estratégico traça alterações na rivalidade entre os competidores, na estratégia (conduta) e na *performance*. A combinação entre os compromissos no âmbito do negócio e os relacionados com os recursos define a estratégia e sublinha a intenção de alcançar vantagem competitiva e permite definir os grupos.

Para outros, a relação entre a dinâmica de adaptação organizacional e a rendibilidade das empresas tem sido objecto. Fombrun e Zajac (1987) sugerem uma análise

---

<sup>5</sup> Factores que detém o movimento das empresas de uma posição estratégica para outra, embora sendo possível o movimento de uma empresa a partir de posição uma externa à indústria para um grupo estratégico da indústria em causa. (Porter, 1980:133-134)

complementar da tradicional estratificação, incluindo percepções ambientais por parte dos gestores de topo e variáveis estruturais que influenciam as opções estratégicas consideradas como variáveis explicativas da composição de grupos estratégicos. Estes autores tentaram alargar as discussões para além do nível estratégico de negócio, aos vários níveis de gestão e de actividades globais da estratégia. Discutiram a possibilidade de a estratificação ser função dos parâmetros estruturais e da percepção dos gestores relativa ao ambiente que rodeia a empresa, podendo o conceito de grupo estratégico ser estendido com significado aos vários níveis estratégicos.

Os resultados obtidos sugerem a utilidade de incluir medidas perceptuais para entender a estratificação de uma indústria. Nem as variáveis estruturais nem perceptuais isoladas podem explicar a estratificação. Os autores sugerem que o conceito de grupo estratégico pode ser alargado frutuosa e a supra grupos estratégicos, definidos pelas configurações das estratégias aos vários níveis. Como variáveis de identificação, consideraram o posicionamento estrutural, a postura ambiental e a estratégia, numa amostra de 114 empresas de serviços financeiros dos E.U.A., tendo identificado três grupos estratégicos.

### **2.1.2. Baseada nos Activos e Capacidades da Empresa**

Com implicações teóricas e práticas na estratégia, “as opções estratégicas deverão emergir a partir da análise das habilidades e das capacidades únicas, em vez da análise do seu ambiente competitivo”- Barney (1986:1231). De acordo com o conceito apresentado de “factor estratégico de mercado”<sup>6</sup>, aponta-se que as empresas devem ser

---

<sup>6</sup> Mercado onde os recursos necessários para implementar uma estratégia são adquiridos.

analisadas a partir do ponto de vista dos recursos e do produto. Sendo esta possuidora de um bem com uma posição privilegiada no mercado ou possuidora de activos escassos, devem-se calcular os custos de oportunidade desses activos, face à perfeição ou imperfeição do mercado. Performances económicas anormais podem ser obtidas através da aquisição de recursos estratégicos e da implementação de estratégias. A estratégia a implementar é o ponto fulcral pois, mesmo detendo recursos exclusivos e únicos, estão em causa expectativas face ao valor futuro desses recursos.

Existe correlação entre a competição em mercados imperfeitos e a rendibilidade acima do normal, mas isso não significa que as empresas que competem nestes mercados adoptem estratégias para criar essas imperfeições e aproveitem a rendibilidade anormal; depende das características competitivas dos mercados em que os recursos são adquiridos, ou seja, das características dos mercados de factores estratégicos.

Com suporte nos conceitos de tipo estratégico<sup>7</sup> e de grupo estratégico, a natureza do ambiente competitivo pode ser descrita através de mapas estratégicos (Day, DeSarbo e Oliva, 1987), desenvolvidos a partir de uma metodologia que analisa a natureza da estratégia de negócio e a *performance* de um grupo de empresas numa indústria. Quanto aos grupos, estes são formados por negócios com a mesma combinação produto e mercado na mesma indústria, com objectivos de *performance* similares através da afectação semelhante de recursos, tendo como resultado competências similares (Day, DeSarbo e Oliva *apud* Caves e Porter , 1987).

---

<sup>7</sup> Day, DeSarbo e Oliva *apud* Prescott, 1987:1537 "Negócios que seguem estratégias competitivas similares são identificadas como do mesmo tipo estratégico."

Segundo Dierickx e Cool (1989), a inibição da capacidade de imitação está relacionada com as características do processo de acumulação de activos: *time compression diseconomies*<sup>8</sup>, *asset mass efficiencies*<sup>9</sup>, *inter-connectedness*<sup>10</sup>, erosão dos activos e ambiguidade causal. Para uma implementação estratégica bem sucedida é necessário activos específicos e não *inputs* indiferenciados, podendo ser adquiridos substitutos mas com custos da sua adaptação.

Não é apenas a imitação que ameaça a empresa, esta é vulnerável face à substituição por activos diferentes, devido à perda de valor e obsolescência entendidos pelo comprador. Os activos se não forem transaccionáveis, não imitáveis e não substituíveis serão estratégicos.

Como uma combinação entre recursos internos, competências, oportunidades e ameaças, Grant (1991) critica a negligência do passado, relativa à relação entre a estratégia, recursos e competências. Para ele, a visão estática da Organização Industrial está ultrapassada.

Propõe uma abordagem *resource-based*<sup>11</sup> sobre a formulação estratégica como chave para o sustento da vantagem competitiva no tempo, através do reconhecimento das relações entre recursos<sup>12</sup>, capacidades<sup>13</sup>, vantagem competitiva e lucro. Os recursos são

---

<sup>8</sup> Resultados decrescentes para o factor tempo fixo.

<sup>9</sup> O nível inicial de activos acumulados influencia significativamente o rumo da sua acumulação futura.

<sup>10</sup> O rumo da acumulação dos activos é influenciado pelo nível de outros activos possuídos.

<sup>11</sup> Entenda-se como um processo de formulação estratégica, assente em quatro fases distintas: análise dos recursos, avaliação das capacidades, análise de resultados positivos potenciais dos recursos e capacidades, selecção da estratégia e alargamento dos recursos e capacidades da empresa.

<sup>12</sup> *Inputs* do processo de produção.

as fundações da estratégia, devendo-se explorar ao máximo as características únicas de cada empresa. Para Grant (1991:124): “Na ausência de competição, a longevidade da vantagem competitiva da empresa depende da taxa subjacente à depreciação e obsolescência dos recursos e capacidades.” Por outro lado, esta vantagem depende da capacidade de imitação das outras empresas.

Nohia e Garcia-Pont (1991) sugerem uma outra abordagem para se entender a estrutura das redes de ligações estratégicas nas indústrias. As actuais ligações são normalmente de carácter estratégico, verificando-se a existência de blocos estratégicos<sup>14</sup>. Para os autores, a forma mais útil de definir os grupos estratégicos é a partir das capacidades estratégicas das empresas numa indústria<sup>15</sup>, as quais dependem de uma sequência individual de escolhas por parte das empresas. Em consequência, não podem ser imitadas, tal como sucede com um nicho ecológico, as empresas pertencentes ao mesmo grupo são vulneráveis às mesmas alterações ambientais. As empresas ficam amarradas ao mesmo destino, esperando-se que actuem de forma similar face à incerteza, para fazer face ao desafio da globalização. Estas podem criar elos estratégicos com empresas com capacidades complementares ou juntar os recursos com aquelas que possuam capacidades similares.” (Nohia e Garcia-Pont *apud* Porter e Fuller, 1991:107). As empresas pertencentes ao mesmo grupo estratégico possuem capacidades similares e

---

<sup>13</sup> Capacidade de um grupo de recursos para desenvolver um conjunto de tarefas ou actividades. Enquanto os recursos representam uma fonte das capacidades, estas são a principal fonte de vantagem competitiva.

<sup>14</sup> Nohia e Garcia-Pont (1991:106): “Um bloco estratégico é um conjunto de empresas relacionadas entre si, mais densamente do que com as outras empresas na indústria”, em que cada um é composto por ligações entre empresas pertencentes a um ou mais grupos estratégicos. A existência de blocos estratégicos apenas torna homogéneas as capacidades estratégicas das empresas numa indústria.

<sup>15</sup> Entenda-se capacidades, a partir da referência feita a Penrose (1959), como: posição de mercado, compromissos com os recursos e posse de activos.

são sensíveis aos mesmos distúrbios ambientais, como tal, é provável que actuem de forma similar, monitorizando e emparelhando os movimentos de cada uma.

## **2.2. Barreiras de Mobilidade e Mecanismos de Isolamento**

Segundo McGee e Thomas (1986:157): “A teoria dos grupos estratégicos e as barreiras de mobilidade está relacionada com a estrutura da indústria e com comportamento estratégico das empresas”, e “as características de definição dos grupos estratégicos derivam da natureza das barreiras de mobilidade e mecanismos de isolamento que protegem os grupos.” Consideram-se como grupos estratégicos por a estratégia servir de critério pelo qual são definidos. E para o investigador e o estratega os grupos permitem atingir um ponto de vista distinto na identificação da posição competitiva e sugerem uma forma de compreender as forças e fraquezas como de suporte da vantagem competitiva.

De estudo para estudo o que varia é a dimensão estratégica escolhida para definir o grupo. Numa perspectiva estática, a maioria dos investigadores não se preocupa com o rumo estratégico das empresas, como forma de antecipação à evolução da estrutura da indústria. Os grupos são vistos como o resultado das escolhas estratégicas, menosprezando o facto de as próprias empresas poderem manipular os factores de identificação dos grupos.

Existem factores que detêm ou inibem a vontade de uma empresa alterar a sua posição competitiva, actuando como um impedimento da imitação ou da repetição. Actuam como uma barreira à entrada para um grupo, mais do que para a indústria - as barreiras

de mobilidade – “um corolário para a existência de grupos estratégicos” - McGee e Thomas (1986:153). Barreiras de mobilidade e barreiras de entrada podem ser expressas da mesma forma, no entanto, para os grupos, as suas barreiras de mobilidade representam um investimento colectivo, muitas vezes intangível, cujos benefícios são partilhados, uma vez que se traduzem nos custos da mudança das potenciais empresas que pretendem transitar de um grupo para outro, retraindo portanto a sua entrada.

Os mecanismos de isolamento generalizam o conceito de barreiras de mobilidade e relacionam-no com as características da empresa, permitindo criar posições competitivas estáveis e defensíveis face à incerteza emergente das alterações imprevisíveis do ambiente que a rodeia, como: patentes e marcas registadas, reputação e imagem, recursos exclusivos, entre outros sugeridos por Rumelt (1981).

Na prática, as barreiras à mobilidade são assimétricas. E entrar num grupo pode ser mais ou menos difícil do que entrar noutra. Os bloqueios à entrada são diferentes dos que existem à saída. Para Hatten e Hatten (1987:336), a assimetria “é uma condição necessária para a evolução da indústria”, mantendo a estabilidade da indústria apesar de as empresas transitarem para posições assimétricas face às concorrentes e ao grupo de empresas comparáveis. Quando a empresa consegue obter uma vantagem competitiva e começa a explorá-la, encontrou o benefício da assimetria.

Caves e Ghemawat (1992) entendem que tal como as barreiras à mobilidade, os mecanismos de isolamento são factores explicativos da diferença de rentabilidade dentro de uma indústria. Ambos garantem de uma forma duradoura a obtenção de

benefícios superiores às empresas com uma posição favorável, não podendo ser imitadas pelas concorrentes no que respeita à sua rentabilidade.

Em resumo, os factores que criam barreiras de entrada resultantes da adopção de uma determinada estratégia elevam o custo da adopção desta estratégia por outras empresas. Este custo de adopção da nova estratégia pode anular os ganhos esperados com a alteração. Os mesmos factores económicos básicos que conduzem a barreiras de entrada podem, assim, serem enquadrados de modo mais generalizado como barreiras de mobilidade, ou factores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra.

As barreiras de mobilidade fornecem a primeira razão importante para o facto de algumas empresas em uma indústria serem persistentemente mais lucrativas do que outras. As empresas em grupos estratégicos com barreiras de mobilidade altas terão um maior potencial de lucro do que aquelas situadas em grupos com barreiras de mobilidade mais baixas. Sem as barreiras de mobilidade, as empresas com estratégias bem sucedidas seriam rapidamente imitadas pelas outras, e a sua rentabilidade tenderiam à igualdade, salvo pelas diferenças em suas habilidades em executar a melhor estratégia no sentido operacional.

## CAPÍTULO 3.

### INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS

---

A investigação empírica realizada sobre grupos estratégicos apresenta vários desenvolvimentos. Apresentamos em seguida as várias classificações exploradas.

Quadro 3.1 - Investigação empírica sobre grupos estratégicos

Classificação	Critério	Tipo de investigação
Hatten e Hatten (1987)	Número de variáveis	Classificação bivariada Classificação multivariada
Cool e Schendel (1987)	Disciplina teórica	Organização industrial Gestão estratégica
Thomas e Venkatramn (1988)	Estratégia e perspectiva inductiva e dedutiva	Grupos <i>a priori</i> com poucas dimensões Grupos <i>a posteriori</i> com poucas dimensões Grupos <i>a priori</i> com muitas dimensões Grupos <i>a posteriori</i> com muitas dimensões
Reger e Huff (1993)		Dimensão da estratégia proposta pelo investigador e percebida pelos gestores

Fonte: a autora.

#### 3.1. Classificação de Hatten e Hatten (1987)

K. Hatten e M. Hatten classificam as investigações empíricas realizadas em ordem ao número de variáveis consideradas como bivariantes e multivariantes, cada uma com objectivos distintos.

Anteriormente, K. Harrigan (1985) fez referência a esta classificação, apresentando várias ferramentas úteis para examinar a estrutura da concorrência e a determinação de grupos estratégicos, a taxionomia<sup>16</sup>, a análise factorial<sup>17</sup> e os algoritmos de *clusters*<sup>18</sup>. Para este autor, “os grupos estratégicos compreendem empresas que competem pelo patronato dos mesmos clientes de diversas formas.” Uma vez que as técnicas de classificação tipo-Q<sup>19</sup> podem criar sobreposições (uma empresa pode pertencer a mais que um grupo), os algoritmos de *clusters* são os mais adequados para a investigação dos grupos estratégicos, permitindo interpretações adicionais sobre a dinâmica competitiva. Em suma, o agrupamento *a priori* dos concorrentes promove um começo justo na descrição de grupos estratégicos.

### 3.1.1. Classificação Bivariada

Tanto Hunt como Newman sugeriram que os grupos podem ser seleccionados e as indústrias analisadas a partir de dois factores chave, a dimensão e o padrão de integração.

---

<sup>16</sup> Esquemas de classificação a partir de derivações empíricas.

<sup>17</sup> Assenta no pressuposto de que alguns factores subjacentes, mais pequenos em número do que em número de variáveis observadas, são responsáveis pela covariação entre as variáveis observadas. As variáveis observadas são combinações lineares de algumas das variáveis causais subjacentes. De acordo com o postulado de parcimónia estas análises visam criar escalas de factores (ortogonais ou não correlacionados) para serem usados na sua forma reduzida como dimensões, ou variáveis, em estudos posteriores.

<sup>18</sup> O termo refere-se aos vários algoritmos usados para agrupar entidades similares.

<sup>19</sup> Segundo Miller, D. e Freise, P. (1984), na criação de taxionomias a classificação tipo-Q procura relacionamentos entre casos. Quando os dados são curvilíneos, esta técnica pode ser usada para construir regiões tipo caixa em volta dos dados no espaço.

Para a formação dos grupos, Newman (1978) considerou as seguintes variáveis: quota de mercado, rácio de concentração de vendas, actividade principal, grau de integração vertical e a linha de produtos. Concluiu a partir da amostra de 34 indústrias de bens de produção (ao nível de 4 dígitos do *Standard Industrial Classification*), que a relação entre o grau de integração vertical e o lucro varia inversamente ao número de grupos estratégicos, nos seis grupos estratégicos com diferentes níveis de desempenho entre eles.

Já anteriormente, Porter (1974) tinha estudado o elo de ligação entre a estrutura de mercado e a *performance* da indústria de bens de consumo, apresentando como factores estruturais a diferenciação do produto, a venda de produtos através de lojas de não conveniência, as características do consumidor/retalhista e o progresso técnico, ilustrando a enorme heterogeneidade da indústria, com óbvias implicações na *performance* e na estrutura.

Neste tipo de análise, a estrutura da indústria é simplificada através da redução de variáveis explicativas da competitividade para duas, permitindo o desenho de um mapa da indústria relativamente simples, em que empresas com posições similares se consideram como pertencentes a grupos estratégicos. Estes mapas enfatizam as similaridades e não as diferenças, e podem até mesmo estreitar o foco prematuramente, segundo Hatten e Hatten (1987).

Com base na análise da indústria de vestuário da Irlanda do Norte, McNamee e McHugh (1989), seguidores de Porter, recomendam que qualquer estudo se inicia a nível da indústria, passando pelo nível do grupo estratégico e descendo até à empresa

individualmente. No nível intermédio, apresentam um desenvolvimento do Mapa de Grupos Estratégicos de Porter, agora transformado em Mapa de Intensidade da Competitividade dos Grupos. Este assenta no pressuposto de que as características distintivas de cada membro de um grupo estratégico são função, não só das estratégias prosseguidas, mas também da estrutura competitiva da indústria e, conseqüentemente, a localização competitiva de qualquer empresa ou grupo deverá envolver a coordenação entre estratégia e estrutura. A partir de apenas de duas coordenadas, determinadas pela estratégia e pela estrutura, os autores procedem à localização dos grupos face à competitividade. Através das elipses desenhadas, captam a pressão competitiva encarada pelos grupos, conseguindo ainda quantificar o número de empresas em cada grupo.

Nas análises bivariadas, assume-se que os grupos estratégicos existem e que são definidos por variáveis escolhidas *a priori*, pelo investigador. Por outro lado, é usado um número reduzido de variáveis ou até mesmo, apenas uma, o que conduz a resultados diferentes dos obtidos a partir de estudos estatísticos que consideram mais variáveis de medição das escolhas estratégicas prosseguidas pelas empresas.

### **3.1.2. Classificação Multivariada**

Esta classificação permite a análise da *performance* das estratégias empreendidas pelas empresas individualmente.

Hatten e Hatten (1987) salientam que, diferentemente de Hunt (1972), as empresas são agrupadas não por serem iguais mas por serem comparáveis, mas diferentes. A análise

multivariada dos grupos é uma ferramenta importante na identificação das fontes de vantagem e assimetria, fornecendo um contexto adequado para a aplicação da teoria da contestabilidade (nichos) do mercado na gestão estratégica.

A análise multivariada dos membros dos grupos estratégicos, comportamento e *performance* pode ser usada para explorar os dados sobre a indústria na identificação de assimetria e oportunidades de negócio (lucro) disponíveis para as empresas de diferentes dimensões. Gestores e estrategistas podem usar criativamente a informação sobre a experiência de outros na indústria e ainda defender os seus próprios interesses relativos à sua posição competitiva.

Recorrer a muitas variáveis implica a utilização de técnicas estatísticas, mais ou menos complexas, as quais segundo Lewis e Thomas (1990) podem distinguir-se em directas, quando aplicadas às variáveis estratégicas originais, e indirectas, quando se recorre a um método de redução do número de variáveis.

Outros autores apresentam ainda outras metodologias, as quais passaremos a desenvolver adiante.

### **3.1.2.1. Metodologia Directa**

A análise factorial é uma das metodologias aplicáveis na identificação directa dos grupos estratégicos.

A proposta de Miller e Friesen (1977) desenvolve-se a partir da teoria da contingência, sendo possível estudar as relações entre as variáveis do ambiente, da organização e da tomada de decisão. A sua abordagem assenta no pressuposto de que é possível descobrir combinações comuns entre as variáveis com algum significado acima de frequência média, modelos a que chamaram de *archetypes*, nos seus estudos taxionómicos.

Aplicável a escalas ordinais, é possível recorrer ao método de análise factorial inverso (análise factorial tipo Q) para criar padrões básicos da contagem ao longo das muitas variáveis. A análise factorial fornece um coeficiente de correlação entre os padrões da contagem de cada caso para todos os factores, analisando as relações entre as empresas e não entre as variáveis, identificando-se grupos homogéneos.

Apesar da sua aplicação, Miller e Friesen (1978) consideram difícil o teste estatístico de significância dos factores através da análise factorial, especialmente quando a amostra é pequena e com muitas variáveis.

Alternativamente, poder-se-á recorrer a outra forma de análise factorial, a do tipo S, possibilitando o estudo das relações entre as empresas em função das medições de apenas uma variável em momentos diferentes no tempo.

Outros modelos com carácter quantitativo poderão ser usados, como é o caso da análise de *clusters*. As técnicas aplicadas permitem ao investigador identificar sistematicamente objectos similares. As empresas são agrupadas numa indústria com base nos seus registos relativos a um conjunto de variáveis estratégicas representativas dos seus

recursos competitivos, escolhidos pelo investigador, com base em estudos anteriores sobre a indústria, sua opinião e julgamento.

Para Sudharshan, Thomas e Fiegenbaum (1991), bem como para Tallman (1991), é possível formar os grupos estratégicos combinando empresas, períodos de tempo e variáveis estratégicas, através de uma análise factorial tridimensional<sup>20</sup>.

No trabalho de Sudharshan, Thomas e Fiegenbaum o procedimento intitula-se MOBIUS<sup>21</sup> e tem como "objectivo a identificação das variáveis que actuam como barreiras ao movimento das empresas de um grupo estratégico para outro." De uma forma resumida, este procedimento apresenta as seguintes fases: identificação das variáveis de decisão, identificação das empresas em estudo, obtenção das medidas adequadas de cada empresa para todas as variáveis de decisão ao longo do tempo, formação de grupos estratégicos em cada período para cada conjunto de variáveis, cálculo do MR<sup>22</sup> e da sua média em cada período e conjunto de variáveis, dedução das barreiras à mobilidade a partir dos resultados do MR e, finalmente, obtenção de opiniões de especialistas sobre os vários tipos de barreira encontrados.



Tallman sugere a aplicação de um modelo de estratégia competitiva, *The resource-based strategic management*, como forma de análise das actividades desenvolvidas pelas empresas multinacionais. Segundo o modelo, a composição dos grupos é heterogénea e representada por empresas que prosseguem as suas estratégias em

---

<sup>20</sup> A base vectorial que gera um espaço tridimensional é formada por três vectores que são unidades básicas e linearmente independentes entre si.

<sup>21</sup> *Mobility Barriers Identification Using Strategic Grouping*.

<sup>22</sup> *Match Ratio* – índice que capta a mudança estrutural.

imitação de outras bem sucedidas que representam tipos ideais<sup>23</sup>”. As variáveis passam por estandardização, sendo aplicada a análise factorial tipo-Q na análise das componentes principais.

### 3.1.2.2. Metodologia Indirecta

A combinação da análise factorial com a análise *clusters* é comum em alguns estudos, como é o caso do desenvolvimento de tipologias<sup>24</sup> de ambientes de indústrias maduras. A partir da classificação das variáveis PIMS<sup>25</sup> em ambientais e não ambientais, Hambrick (1983) recorreu à análise factorial para redução das variáveis ambientais para um grupo com significado. A análise de *clusters* foi então aplicada às características reconhecidas nas empresas, a fim de se identificarem fronteiras para as dimensões ambientais consideradas.

Com base nas variáveis recolhidas das bases de dados PIMS e SPIYR<sup>26</sup>, que classificaram como controláveis e não controláveis, Galbraith e Schendel (1983) aplicaram uma metodologia com duas fases de aplicação. Devido à sensibilidade da análise de *clusters*<sup>27</sup>, ao tipo e qualidade dos dados recolhidos, precede a análise das

---

<sup>23</sup> Representam-se a partir das componentes tipo-Q. Trata-se de empresas que apresentam fortemente uma das componentes do ideal estratégico.

<sup>24</sup> Dispositivos para alcançar parcimónia. Derivam do plano conceptual e não do plano empírico como as taxionomias.

<sup>25</sup> Projecto denominado *Profit Impact of Market Strategies* desenvolvido a partir de 1970 pelo *Marketing Science Institut*.

<sup>26</sup> Base de dados que contém *cross-sectional time series data* combinados.

<sup>27</sup> Conjunto de algoritmos desenhados para identificar objectos similares, e classificá-los em grupos ou *clusters*. Consiste em variáveis ou objectos que apresentam elevados níveis de correlação entre si e têm baixa correlação com variáveis ou objectos pertencentes a outros *clusters*. Devido à natureza diversificada

componentes principais para transformar as vinte e seis variáveis consideradas inicialmente num número reduzido de componentes estratégicas. Só depois se recorre à análise de *cluster* usando as componentes estratégicas resultantes da análise de componentes principais, retirando-se algumas vantagens. Em primeiro lugar, a rotina da análise de *clusters* é desenvolvida num espaço métrico com dimensões ortogonais. Seguidamente, com a redução das variáveis, o investigador poderá focalizar a sua atenção nas relações estratégicas entre variáveis mais importantes e eliminar o ruído e os problemas de medida encontrados nos dados iniciais. Finalmente, é possível obter uma solução com parcimónia da rotina, reduzindo o tempo de análise. A desvantagem será o risco de se perder alguma informação relevante contida nos dados originais.

### **3.1.2.3. Escala Multidimensional**

A uma escala multidimensional é possível identificar duas formas de abordagem. No primeiro caso, de Pegels e Sekar (1989), foi utilizada uma escala multidimensional para determinar grupos estratégicos em hospitais e a resultante posição competitiva de um hospital em particular e seus factores estratégicos. Para os autores, um grupo estratégico é composto por empresas que apresentam características comuns, tais como produtos, *marketing*, financiamento ou práticas operacionais e dimensão. Trata-se de sub-grupos de uma indústria, cujas empresas que os constituem apresentam homogeneidade e similaridade. A metodologia desenvolve-se através da representação gráfica de duas dimensões, com quatro quadrantes, em que os grupos podem ser identificados pelo

---

de técnicas para agrupar disponível, nenhum jogo comum de suposições foi estabelecido para liderar a família inteira de algoritmos de agrupamento. As suposições subjacentes assentam no método de agrupamento empregado e na escolha da medida de proximidade que é usada para determinar a semelhança entre as várias entidades.

cruzamento de dimensões distintas baseadas em opiniões sobre vários factores considerados relevantes.

A segunda abordagem, de Day, DeSarbo e Oliva (1987) consiste num mapa estratégico que descreve a natureza de um dado ambiente competitivo. Este capta em simultâneo as relações entre as variáveis estratégicas<sup>28</sup> e a *performance*<sup>29</sup> (resultados), e de forma multidimensional a natureza interrelacionada da estratégia de negócio e a *performance* de um grupo de negócios numa indústria. Seguir as mesmas estratégias competitivas significa pertencer ao mesmo grupo estratégico. Por outras palavras, os grupos estratégicos são compostos por negócios da mesma indústria que prosseguem os mesmos objectivos de *performance*, recorrendo à aplicação dos mesmos recursos, dominando o mesmo produto e mercado. O resultado da aplicação da metodologia é uma representação espacial da medida das relações negócio e *performance*, a partir de uma variável de dimensão. Recorrendo à noção de distância euclidiana para especificar a relação entre as empresas e as medidas de *performance*, graficamente, quanto mais perto o negócio estiver de uma medida de *performance* melhor está relativamente a essa medida, logo, quanto mais afastado mais pobre é nessa medida. Por outro lado, esta metodologia tenta demonstrar que o movimento no espaço está directamente relacionado com as mudanças estratégicas.

Apesar da vantagem visual de identificação das relações entre as variáveis estratégicas e os resultados e dos grupos estratégicos, esta metodologia é deficiente quanto ao

---

<sup>28</sup> De forma genérica são: diferenciação, eficiência e extensão.

<sup>29</sup> Posição de mercado, rentabilidade, *cash flow* e crescimento.

dinamismo, pois é desenvolvida para um período de tempo, não sendo possível avaliar o quanto o ambiente competitivo se altera no tempo.

#### **3.1.2.4. Modelos Logit**

Amel e Rhoades (1988) citam Hayes, Spence e Marks (1983) e Passmore (1985), não pela semelhança, mas pela diferença. Com efeito, o seu trabalho é inovador em vários aspectos: aplica a análise de *cluster* directamente aos dados do balanço para verificar a existência de grupos estratégicos. Os mercados são estudados em diferentes momentos no tempo em vez de recorrer a uma simples análise *cross-section* da indústria, e ainda, estudando mercados locais evitará a pesada tarefa controlar as diferenças internas de toda uma indústria. Na sua investigação a análise de *clusters* é utilizada para separar as empresas de um mercado em grupos. O procedimento estatístico que dá uso a um algoritmo não hierárquico de *cluster*, intitulado *Fastclus*, que permite analisar independentemente dois, quatro ou seis *clusters*, sem necessitar que os grupos na análise de dois *clusters* sejam formados pela combinação de *clusters* a partir das outras análises. Este procedimento separa os *clusters*, então cada empresa pertence a um grupo, e só um grupo.

#### **3.1.2.5. Teoria dos Jogos**

Apesar dos desenvolvimentos verificados na identificação de grupos estratégicos, a maioria dos estudos até à data dá preferência às formas de análise multivariante, no sentido da heterogeneidade nas indústrias e a similaridade de estratégias desenvolvidas pelas empresas.

Barney e Hoskisson (1990) apresentam uma crítica à abordagem tradicional do conceito de grupo. Os autores acreditam na existência de grupos estratégicos e que a *performance* da empresa depende, pelo menos parcialmente, do grupo em que a empresa está inserida. Acreditam no possível compromisso entre as tradicionais organização industrial e teoria da estratégia, não rejeitando a assunção da homogeneidade da empresa, com a ressalva de que as empresas são homogêneas no grupo, mas heterogêneas entre grupos.

Enquanto a heterogeneidade das empresas intra-indústria é uma condição necessária para a existência de grupos, não é uma condição suficiente, é necessário que as empresas implementem estratégias similares. Segundo os autores, nenhum algoritmo de *cluster*, quando aplicado a um corpo de dados, permite gerar *clusters*; o desenvolvimento de *clusters* não pode ser usado como um teste à existência de grupos, *per se*.

É proposta então, uma abordagem teórica que parte do pressuposto de que níveis de *performance* acima do normal dependem dos atributos idiossincráticos das empresas individuais e da habilidade de outras empresas da indústria, existentes ou potenciais, os duplicarem. Desta forma, não se assume a existência de homogeneidade da empresa em todas as indústrias. E algumas indústrias podem mesmo existir níveis substanciais de heterogeneidade. Quando as empresas de uma indústria são homogêneas em termos de recursos e estratégias, nenhuma delas poderá esperar obter vantagem competitiva e obter mais do que rentabilidade normal. Segundo esta perspectiva, o conceito de grupo estratégico não desempenha grande papel teórico.

A postura crítica anterior é agora ultrapassada por uma perspectiva inovadora, que assenta na teoria dos jogos para analisar a estrutura da indústria a longo prazo, mediante o conceito de equilíbrio de *Nash*<sup>30</sup>.

“Um grupo estratégico consiste em empresas altamente simétricas no que respeita a estratégias operacionais”, segundo Kumar (1987:235). Mas porque existirão grupos estratégicos? Não só as diferenças entre empresas de forças e fraquezas, tempo de entrada na indústria ou situações passadas são razões para a existências de grupos, mas também a interação competitiva e a natureza do mercado poderão proporcionar o aparecimento de grupos estratégicos, mesmo com forças e fraquezas similares, o que é demonstrado pela aplicação da teoria dos jogos, por Kumar. Aplicando a teoria dos jogos numa indústria similar ao grande grupo monopolístico de Chamberlin<sup>31</sup>, a existência de grupos estratégicos resulta de um composto de estratégias, emergentes de uma indústria modelada como um jogo em que as empresas praticam estratégias puras<sup>32</sup>. Os grupos estratégicos surgem mesmo em empresas com estruturas de custos e preferências idênticas.

---

<sup>30</sup> Um conjunto de estratégias é um equilíbrio de *Nash* se a escolha do jogador A é ótima dada a escolha feita por B, e a escolha de B é ótima dada a escolha de A. Cada jogador escolhe a estratégia que é ótima para si, dado que os outros escolhem a que é ótima para cada um deles. Nesta situação nenhuma das empresas tem incentivos para se desviar unilateralmente, pois nenhuma pode melhorar o seu resultado através de uma mudança unilateral de estratégia, isto é, dada a estratégia da (s) outra (s).

<sup>31</sup> Modelo de grupo grande em que apenas o preço médio praticado pelos competidores existentes afecta a empresa em termos individuais. Este grupo é composto por um grande número de vendedores, sendo que qualquer alteração do preço ou do produto feita por um pequeno vendedor é negligenciada pelos restantes, não provocando qualquer ajustamento.

<sup>32</sup> Todas as empresas adoptam uma única estratégia, em vez de alternar entre várias estratégias. Existe então apenas um grupo estratégico na indústria.

Para Amit, Donowitz e Fershtman (1988:431) “uma avaliação da reacção de um oponente também requer conhecimento do que este oponente acredita sobre o comportamento da empresa”. A característica mais relevante dos grupos estratégicos, é que as empresas de um grupo são afectadas e respondem de forma similar relativamente às circunstâncias externas e movimentos competitivos na indústria. Ou seja, “elas baseiam a sua estratégia de negócio em vantagem competitiva similar.” Cada grupo detém vantagem competitiva diferente. De forma a permitir a formulação estratégica, a análise dos competidores desenvolve-se de forma heurística e quantitativa, através do conceito de alterações conjecturais<sup>33</sup>, quer de carácter conceptual (ex. dimensão), quer funcionais (ex. preço e publicidade).

Na mesma linha de pensamento, num contexto de grandes empresas multinacionais presentes em mercados de empresas com carácter doméstico, De Bondt, Sleuwaegen e Veugelers (1998) acreditam ser possível a coexistência destes dois grupos estratégicos distintos, sendo possível atingir o equilíbrio de *Nash*, em que a determinação da potencial atractividade de um competidor de qualquer recurso estratégico envolve a consideração das convicções desse competidor sobre o comportamento provável da empresa.

Quaisquer dos modelos referidos sofrem do mesmo inconveniente. É difícil definir e estimar as funções de utilidade das empresas em termos das variáveis estratégicas controláveis e não controláveis; sendo este um dos passos prévios para a identificação dos grupos estratégicos.

Para resolver este problema, no seguimento do modelo proposto por Kumar (1987), Kumar, Thomas e Fiegenbaum (1990) propõem a mesma base teórica ancorada na teoria dos jogos, mas não necessita da especificação restrita das funções de utilidade específicas e permite explorar cenários de grupos estratégicos que poderão existir no futuro, saber quantos serão e qual será a sua localização no espaço estratégico. Derruba-se a exigência estrita de formas funcionais específicas, proporcionando agrupamentos estratégicos intitulados pontos de referência, que podem emergir a partir do processo de evolução da indústria. Se a empresa conseguir reconhecer estes grupos e a estrutura actual da indústria, poderá optar pela posição estratégica mais favorável.

### **3.2. Classificação de Cool e Schendel (1987)**

Para Cool e Schendel (1987) o objectivo do seu estudo foi explorar e expandir as fundações teóricas do conceito de grupo estratégico, visando desenvolver um único procedimento que permitisse identificar os grupos numa indústria, seguir esses grupos no tempo e examinar as consequências da pertença a um grupo na estratégia e *performance*. Para tal, estudaram a indústria farmacêutica entre 1963 e 1982.

O conceito de grupo estratégico é apresentado como emergente de dois pontos de vista: um emergente da organização industrial e o outro da gestão estratégica.

Enquanto a perspectiva da gestão estratégica se centra nos determinantes da *performance* da empresa, do ponto de vista da organização industrial, a noção de grupo estratégico aparece associada à explicação e avaliação da *performance* da indústria. Sob o ponto de vista da organização industrial, a indústria é vista como uma unidade

homogénea, em que as empresas são similares na maioria das suas dimensões económicas, excepto na dimensão (Porter, 1979: 214). Neste contexto, de acordo com o paradigma da organização industrial, estrutura-conduta-*performance*, muitas indústrias são caracterizadas pela existência de poder de mercado partilhado por todas as empresas.

Este poder de mercado é obtido a partir da existência de barreiras estruturais à entrada de novos concorrentes e pelas características da indústria em termos de concentração de vendedores, sendo proporcional ao volume de vendas de cada empresa, manifestando-se através de diferentes resultados.

Cool e Schendel (1987) referem-se a Hunt (1972), que partiu de uma visão estruturalista para explicar a intensidade da rivalidade na indústria altamente concentrada mas competitiva e sugeriu que existiam as mesmas assimetrias previstas nos trabalhos realizados à luz da teoria da organização industrial, uma indústria é composta por subconjuntos de competidores, ou seja, grupos estratégicos. Esta ideia veio mais tarde a ser formalizada por Newman (1978) no seu estudo aplicado à indústria de processos químicos dos E.U.A.. Neste estudo, os grupos são definidos pelo seu grau de integração vertical no mercado em causa, tendo sido demonstrado que a existência de grupos estratégicos prejudica o grau de aderência à esperada (tácita) conspiração entre empresas relativamente a possíveis objectivos comuns. O autor avança com o conceito de heterogeneidade para designar o grau de dissimilariedade da estratégia das várias empresas do mercado. A heterogeneidade frustra a comunicação e o acordo nos objectivos de curto prazo numa indústria e aumenta as dificuldades em atingir algum consenso. Demonstra-se que a dependência entre estrutura e *performance* do modelo

standard na assunção de indústrias homogéneas colapsa numa amostra de indústrias heterogéneas, reduzindo assim o poder explicatório do modelo estruturalista da teoria económica da organização industrial.

Por outro lado, Caves e Porter (1977) partindo do conceito de barreiras à concorrência desenvolvido por Joe S. Bain (1955), consubstanciam um ponto de viragem no estudo da organização industrial. Os sugerem que a existência de grupos estratégicos impede a análise do poder de mercado a nível da indústria. A concentração de vendedores altera a afectação eficiente dos recursos, distorções que variam de indústria para indústria. Perante a existência de barreiras à mobilidade, vistas como um capital colectivo, as condições de entrada e a extensão de acordos de conspiração diferem entre grupos estratégicos.

Desta forma, as diferenças de *performance* entre os participantes são sustentadas. Porter (1979) reforça esta ideia, afirmando que a presença de grupos estratégicos afecta o processo de rivalidade inter-empresas e daí consequentemente a média dos resultados numa indústria, bem como dispersa os lucros. Os traços da estrutura de mercado na indústria influenciam os resultados de todas as empresas e ainda a rendibilidade média. Mas a posição de um grupo na estrutura de grupos na indústria, o poder negocial e a exposição a produtos substitutos influenciam o grau em que os potenciais resultados são causados pela rivalidade com outros grupos. Redirecciona a sua atenção para a empresa como unidade, sendo que esta apresentará resultados mais elevados se souber escolher: a melhor combinação de barreiras à mobilidade, o isolamento da rivalidade inter-grupo e produtos substitutos, o poder negocial com indústrias adjacentes adequar-se à habilidade de execução da empresa.

Apesar da ênfase dada às barreiras à entrada, conspiração e poder de mercado ao nível do grupo estratégico reflectido pelos tradicionais pensamentos da organização industrial, Caves e Porter (1977) sugerem um modelo que associa a pertença a um grupo estratégico com a *performance*, em vez de explicar a *performance* ao nível da indústria através do relacionamento estrutura-conducta-*performance*.

Nos estudos realizados sob o ponto de vista da teoria da organização industrial, uma grande maioria são conduzidos por amostras *cross-sectional*<sup>34</sup> de indústrias em que os grupos estratégicos são identificados a partir de apenas uma variável ou de um número reduzido de variáveis, normalmente a dimensão (Porter,1979), peso da publicidade (Oster,1982), entre outras. Sob o ponto de vista da gestão estratégica os grupos estratégicos são confinados a uma única indústria e resultam da escolha de variáveis representativas da indústria em causa (Frazier and Howell, 1983, Harrigan, 1985, Dess e Davis, 1984).

### **3.3. Classificação de Thomas e Venkatraman (1988)**

O estudo apresenta duas perspectivas de classificação distintas na organização da investigação empírica no campo da gestão estratégica, no que respeita aos grupos estratégicos: a operacionalização da estratégia e a abordagem para o desenvolvimento dos grupos.

---

<sup>34</sup> Várias indústrias.

O seu trabalho aponta para a necessidade de: desenvolvimento de uma taxionomia para classificar a investigação empírica disponível sobre grupos estratégicos, avaliar as correntes de investigação existentes através de uma grelha desenvolvida especialmente para identificar padrões e sugere algumas direcções específicas para investigação sobre grupos estratégicos numa perspectiva da gestão estratégica.

#### a) Operacionalização da estratégia

A adopção desta perspectiva reflecte o acreditar no poder de explicação da força do método adoptado para operacionalizar a estratégia explicando o conceito de grupo estratégico. Se o objectivo é delinear grupos distintos de empresas que são similares dentro de um grupo e similares entre grupos, relativamente às suas estratégias, então a operacionalização da estratégia é indicada.

Existem duas formas de abordagem: a operacionalização em termos restritos e limitados e em termos alargados e amplos, dando atenção a uma área funcional ou a uma única dimensão e a várias áreas funcionais ou dimensões, respectivamente. Paralelamente faz-se a distinção das diferentes visões de estratégia, entre partes e holística, e ainda, entre unidimensional e multidimensional.

#### b) Abordagem para o desenvolvimento dos grupos

O desenvolvimento dos grupos estratégicos poderá ser efectuado segundo duas abordagens: *a priori* e *a posteriori*.

A combinação das duas vertentes operacionalização da estratégia e desenvolvimento dos grupos proporciona várias abordagens legítimas, cada uma com a sua utilidade na compreensão da estrutura do grupo.

**Quadro 3.2 – Hipóteses de classificação na investigação dos grupos**

Operacionalização da estratégia	Restrita, em partes ou unidimensional	Tipo I) Definição <i>a priori</i> recorrendo à conceptualização limitada da estratégia, pode ser com suporte empírico.	Tipo II) Desenvolvimento empírico com conceptualização limitada da estratégia.
	Ampla, holística ou Multidimensional	Tipo III) Definição <i>a priori</i> recorrendo à conceptualização ampla da estratégia, pode ser com suporte empírico.	Tipo IV) Desenvolvimento empírico com conceptualização ampla da estratégia.
		<i>a priori</i>	<i>a posteriori</i>
		Desenvolvimento dos grupos	

Fonte: Thomas, H. E Venkatraman, N. (1988)

Os trabalhos empíricos são classificados em:

- a) Dedutivos - Investigações com especificação das características dos grupos *a priori*, com análises exaustivas e com apoio em técnicas analíticas de validação.
- b) Indutivos - Investigações de resultam *a posteriori* de uma estrutura de agrupamento definida, a partir de dados específicos.

Combinando as duas abordagens anteriores, resultam quatro formas distintas de investigação empírica:

Tipo I) Definição *a priori* dos grupos recorrendo, a poucas dimensões estratégicas, com confirmação empírica dos resultados.

Tipo II) Desenvolvimento dos grupos *a posteriori* através de reduzidas dimensões, com as seguintes fases: escolha de uma indústria, identificação de um conjunto de dimensões estratégicas, obtenção dos dados, aplicação de uma técnica de redução dos dados, obtenção dos grupos e interpretação dos grupos obtidos relacionando com as dimensões consideradas.

Tipo III) Desenvolvimento dos grupos teoricamente, recorrendo a um grande número de dimensões, confirmando os resultados empiricamente, *a posteriori*.

Tipo IV) Desenvolvimento empírico dos grupos, recorrendo a muitas dimensões.

### **3.4. Classificação de Reger e Huff (1993)**

Defensores de uma corrente de investigação cognitiva, do ponto de vista de Reger e Huff (1993), em primeiro lugar, “os grupos estratégicos podem ser definidos de uma forma que permita alguma variância estratégica entre as empresas em cada grupo.” Segundo, apesar de a explicação das diferenças de *performance* entre empresas serem ilusórias, os autores acreditam numa teoria modificada sobre a estrutura dos grupos. A previsão da rentabilidade das empresas não é, no entanto, a contribuição chave para uma

abordagem cognitiva. Marca-se posição em que, mesmo não havendo correlação entre a *performance* e os grupos estratégicos identificados, a percepção da gestão das similaridades e diferenças dos concorrentes influencia as decisões.

Neste tipo de investigação - a elaboração e simplificação cognitiva - parte-se do pressuposto de que as percepções do estratega sobre os seus concorrentes são caracterizadas por uma estrutura de grupo. Em vez de cada estratégia da empresa ser entendida como única ou que as estratégias de todas as empresas sejam entendidas como similares. Por outro lado, a informação está acessível a todos, e a estrutura dos grupos estratégicos é amplamente partilhada e cada estratega não possui percepções únicas sobre esta estrutura.

A partir dos resultados obtidos no seu trabalho desenvolvido no contexto da indústria bancária dos E.U.A., os investigadores consideram que a informação com carácter cognitivo pode ser usada para formar grupos estratégicos. Com apoio estatístico na análise de *clusters*, definem três grupos compostos por empresas com características distintas: *core firms*<sup>35</sup> que estão firmemente associadas e definem a receita básica de um grupo estratégico, membros de grupos secundários que implementam a receita de grupo estratégico com menos consistência que as *core firms* e, ainda, empresas passageiras cujas estratégias se alteram de uma posição estratégica para outra, mas ao longo de dimensões comuns a outras empresas na indústria.

Desta forma, podem distinguir-se dois tipos de empresas: empresas desajustadas cujas estratégias são inconsistentes no tempo e, empresas idiossincráticas cujas estratégias

---

<sup>35</sup> Empresas centrais.

não podem facilmente expressas em termos de dimensões estratégicas chave para definir posições competitivas da maioria das empresas da indústria.

Se a pertença a um grupo estratégico se tornar um assunto relevante, Reger e Huff consideram que surgem novas oportunidades, e avançam com novas e interessantes possibilidades de investigação. Teremos a oportunidade de visionar alternativas estratégicas mais de perto, as diferenças intra-grupos poderão ser clarificadas pela exploração dos diferentes papéis desempenhados pelas empresas no dinamismo da indústria, a atenção deverá ser direccionada para métodos válidos de determinação da pertença e da estrutura dos grupos e, finalmente, o estudo cognitivo dos grupos estratégicos poderá enriquecer a identificação dos grupos analiticamente (por observação de dados contabilísticos e financeiros) e verificar como estes têm tendência para permanecer estáveis.

Apesar destas vantagens apontam-se algumas limitações, pois as percepções dos indivíduos tendem a ignorar os dados contraditórios, ou seja, as associações cognitivas tendem a não reflectir evidências resultantes de alterações verificadas no meio que os rodeia e, ainda, as estruturas cognitivas são inevitavelmente baseadas em informações incompletas, mesmo que se trate de inferências simples, estas são normalmente enviesadas. Mesmo assim, não se justifica o abandono das informações de carácter cognitivo, pois poderão colmatar os erros provenientes de outro tipo de fontes de informação. Com efeito, é possível que existam empresas sem posicionamento estratégico bem definido, a estratégia não ser devidamente reconhecida por observadores externos à empresa, e de alguma forma, não ser possível enquadrar a

empresa sem ambiguidade no grupo estratégico a que pertence, pela indefinição dos limites dos grupos.

Potencialmente interessante no entendimento da posição competitiva, é notável a utilidade do conceito de grupo estratégico emergente desta postura. Os grupos estratégicos permitem o sumário das estratégias dos concorrentes em indústrias plenas de concorrentes, que individualmente seria impossível considerar. Os grupos são entendidos como unidades de análise intermédia entre a indústria e a empresa.

## **CAPÍTULO 4.**

# **PROBLEMAS NA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA SOBRE A FORMAÇÃO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

---

### **4.1. Variáveis Estratégicas**

Numa investigação sobre grupos estratégicos parece evidente que o primeiro passo será a definição correcta do conceito de estratégia. Qualquer que seja o sector de actividade em causa, é fundamental a definição adequada das dimensões ou componentes da estratégia das empresas que o constituem.

Embora não tendo o propósito de identificar as similaridades entre membros de um grupo estratégico, Porter (1980) introduziu esta questão inventariando as dimensões estratégicas<sup>36</sup> necessárias para diferenciar as opções estratégicas das empresas de uma indústria.

No seu estudo empírico para identificar os tipos de estratégias adoptadas pelos negócios de bens de consumo e produtos industriais de base, Galbraith e Schendel (1983) na sua abordagem metodológica classificam as variáveis como controláveis e escolhidas pela gestão e variáveis fora do controlo directo da gestão. As segundas, mais tarde

---

<sup>36</sup> Especialização, identificação da marca, venda directa ou indirecta, selecção do canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, nível de custos, serviço, política de preços, graus de alavanca operacional e financeira, relação com empresa familiar e relação com as entidades governamentais internas e externas.

consideradas como variáveis não controláveis, definidas como variáveis ambientais por (Hatten, Schendel e Cooper, 1978:593).

Cool e Schendel (1987), ao explorar o conceito de grupo estratégico no tempo e o relacionamento da estratégia adoptada com a *performance* na indústria farmacêutica dos E.U.A., entre 1963 e 1982, as variáveis foram classificadas em dois grupos: variáveis capazes de descrever a dimensão competitiva da indústria e variáveis de medida da *performance*. A escolha das variáveis descritivas depende da indústria em estudo e dividem-se em variáveis escolhidas para representar a extensão estratégica e variáveis explicativas dos recursos comprometidos escolhidas com base nos requisitos chave para estabelecer vantagem competitiva.

Para além da utilização das dimensões estratégicas para formar os grupos estratégicos, alguns autores reconhecem a validade dos mecanismos de isolamento, como forma de encontrar posições estratégicas estáveis dos membros dos grupos face às alterações ambientais que os rodeiam.

Com base na teoria dos recursos, os mecanismos de isolamento<sup>37</sup> são para Mahoney e Pandian (1992) explicativos de rendimentos sustentáveis.

Para McGee e Thomas (1986), as barreiras à mobilidade são um corolário à existência de grupos estratégicos, funcionando como um impedimento da imitação ou da repetição, actuando como uma barreira à entrada especificamente para um grupo de uma indústria.

---

<sup>37</sup> Entendidos ao nível da empresa, tratam-se de uma forma análoga às barreiras à entrada entendidas ao nível da indústria e como barreiras à mobilidade ao nível do grupo estratégico.

As barreiras à mobilidade reflectem as decisões da empresa e podem ser uma forma de definir um conjunto de chaves estratégicas disponíveis. Os autores distinguem três fontes de barreiras à mobilidade, identificadas no quadro seguinte:

**Quadro 4.1 - Fontes de barreiras à mobilidade**

Estratégias relacionadas com o mercado	Características da oferta de indústria	Características das empresas
Linha de productos (amplitude e alcance), Cobertura geográfica, Segmentação de mercado, Canais de distribuição e relação com os clientes, Natureza e tipo da marca e diferenciação do produto, Tecnologia incorporada no produto.	Economias de escala, Investimento em investigação e desenvolvimento, Sistemas de distribuição e de marketing, Processo de produção.	Estrutura organizacional e sistemas de controlo, Capacidades e competências da gestão, Natureza e extensão da diversificação e da integração vertical, Dimensão da empresa e relacionamento com sindicatos, grupos de clientes e reguladores.

Fonte: Adaptado de McGee, J. e Thomas, H. (1986) "Strategic groups: theory, research and taxonomy", in *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 2, 141-160.

As barreiras à mobilidade são encaradas como a base conceptual dos grupos estratégicos, para Mascarenhas e Aaker (1989), que corroboram a ideia de que a identificação dos grupos estratégicos pode basear-se nas barreiras à mobilidade, barreiras à entrada e à saída entre grupos estratégicos, em detrimento das estratégias<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Os grupos estratégicos são definidos como "grupos de negócios de uma indústria que estão separados de outros grupos de negócios por barreiras à mobilidade, barreiras à entrada e à saída".

## 4.2. Estabilidade das Estruturas do Grupo Estratégico

A questão da identificação dos grupos estratégicos não deverá limitar-se a uma análise estática mas a uma análise com carácter dinâmico e longitudinal, que permita verificar a evolução dos grupos em termos que quantidade, membros que o constituem e estratégia de cada um.

A validade de uma análise do tipo estático é comprometida pelas condições de desequilíbrio verificadas, pois as barreiras à mobilidade não são suficientemente fortes para evitar em mudanças.

São variadas as propostas de análise dinâmica, podendo-se classificar a investigação empírica realizada neste contexto em várias correntes.

**Quadro 3.2 – Análise dinâmica**

Identificação dos períodos	Metodologia
A. Estudos que não distinguem períodos homogéneos	- Estudos transversais em todos os exercícios anuais que constituem um período global
B. Estudos que identificam períodos estáveis	- Ciclo de vida da indústria - Alterações na estratégia: <ul style="list-style-type: none"><li>- Escolha subjectiva dos períodos temporais estáveis</li><li>- Períodos contextualmente estáveis</li><li>- Períodos de tempo estrategicamente estáveis</li></ul>

Fonte: a autora.

#### A. Estudos que não distinguem períodos homogéneos

Geralmente é aplicada a análise de *clusters* aos diferentes anos de um período escolhido, sendo vários os autores defensores desta corrente: Oster (1982), Fiegenbaum e Primeaux (1987), Amel e Rhoades (1988), Sudharshan, Thomas e Fiegenbaum (1991), Rudolph e Topping (1991), entre outros.

#### B. Estudos que identificam períodos estáveis

Trata-se de uma posição que defende que as alterações de posicionamento estratégico se devem às mudanças do meio ambiente que envolve as empresas, considerando o ciclo de vida da indústria a melhor forma de explicar as mudanças das condições económicas de um dado momento. O enquadramento na fase do ciclo de vida da indústria é proposto de forma diferente por vários autores. Primeaux (1985) baseia-se numa equação do comportamento investidor das empresas, Hergert (1987) recorre à curva de Gompertz de cada indústria<sup>39</sup>, Mascarenhas (1989) estuda o relacionamento entre as alterações na estratégia da empresa, estratégia do grupo, pertença a um grupo e número de grupos, e Miles, Snow e Sharfman (1993) recorrem à evolução das vendas da indústria.

Outros assumem que as empresas respondem a mudanças ambientais, mediante alterações na sua estratégia. Nesta perspectiva, é possível identificar três abordagens distintas de investigação.

---

<sup>39</sup> De acordo com a fórmula  $Output = e^{a + b * r \cdot time}$ , é estimada uma curva não linear similar à forma da hipótese dada pela teoria do ciclo de vida do produto do desenvolvimento do mercado.

Na primeira, desenvolvida por Hatten e Schendel (1977), a identificação dos períodos temporais estáveis é feita de forma subjectiva relacionando-se a rendibilidade das empresas, a conduta e o ambiente estrutural de uma indústria. Ao nível da empresa, testa-se a hipótese de a relação entre as três variáveis não ser sempre constante numa indústria.

Recorrendo à análise factorial tridimensional<sup>40</sup>, Tallman (1991) define períodos em contexto estável, conjugando variáveis estratégicas, períodos de tempo e empresas.

A partir do conceito de períodos de tempo estrategicamente estáveis na terceira abordagem é possível identificar homogeneidade na conduta estratégica das empresas. Cool e Schendel (1987) (1988) aplicam um estudo estatístico longitudinal para identificação dos grupos estratégicos, recorrendo ao teste da matriz de variâncias e covariâncias das variáveis estratégicas das empresas num período de tempo. Determinando em que momento a estrutura das covariâncias se altera em relação a períodos anteriores é possível construir períodos de tempo distintos, em que a configuração das posições estratégicas das empresas é mais estável do que entre períodos. Identificam-se então pontos de transição que separam sub-períodos com diferentes estruturas de grupos estratégicos. Cool e Dierickx (1993) identificam distâncias estratégicas constantes na indústria farmacêutica dos E.U.A. num período de vinte anos (1963-1982), apesar de a posição relativa dos grupos estratégicos se alterar ao longo do tempo. Os períodos estáveis são identificados por comparação das matrizes de variâncias-covariâncias obtidas em momentos distintos do período de análise. É

---

<sup>40</sup> A base vectorial que gera um espaço tridimensional é formada por três vectores que são unidades básicas e linearmente independentes entre si.

considerado um período estável aquele em que a matriz de variâncias-covariâncias formada pelas variáveis estratégicas é mais estável do que nos restantes períodos.

Fiegenbaum, Sudharshan e Thomas (1987) (1990) exploram as metodologias disponíveis para identificação dos períodos de tempo estrategicamente estáveis. A análise *cluster* é tipicamente a mais usada para formar os grupos estratégicos, pela minimização das variâncias-covariâncias dentro dos grupos e pela maximização das variâncias-covariâncias entre grupos, conjugado com a análise das componentes principais como técnica de redução de dados. Os períodos de tempo estrategicamente estáveis são definidos como períodos em que as variâncias e covariâncias das variáveis estratégicas permaneçam relativamente estáveis e o comportamento médio das empresas permaneça relativamente inalterado. As variáveis estratégicas competitivas subjacentes deverão ser mais ou menos as mesmas.

Em relação a Coll, o primeiro critério é igual, a análise do vector médio é considerada necessária, uma vez que é possível que os valores médios das variáveis se alterem sem que necessariamente se alterem os valores das matrizes de variâncias-covariâncias formadas pelas variáveis estratégicas. Nestas condições o relacionamento relativo entre as variáveis permanece igual.

### **4.3. Características Dinâmicas dos Grupos Estratégicos**

A estrutura dos grupos estratégicos altera-se ao longo do tempo, quanto a número, composição e localização.

a) Os grupos estratégicos alteram o seu posicionamento estratégico, modificando a sua localização.

Os grupos estratégicos apresentam alterações em número e posição ao longo do tempo em consequência da alteração das variáveis estratégicas de decisão, o que pode ser explicado por duas teorias da adaptação organizacional, a de incrementalismo<sup>41</sup> e a de mudança *quantum*<sup>42</sup>.

Fiegenbaum e Thomas (1993) sugerem que a partir da análise longitudinal da estrutura de grupos estratégicos é possível observar que enquanto alguns dos grupos desaparece outros emergem ao longo do tempo. Esta evidência sugere que a teoria *quantum* de adaptação estratégica, dramática e de mudança concentrada, permite modelar satisfatoriamente o processo de alteração dos grupos estratégicos. Estes autores encontraram alguma evidência que suporta a ideia de mudança concentrada no que respeita à direcção da mudança por impulso ou com continuidade. A teoria quântica de mudança dramática e concentrada nas organizações é confirmada ao nível do grupo estratégico.

b) Os grupos estratégicos alteram-se em número.

---

<sup>41</sup> Desenvolvida por Quinn em 1980, fornece uma descrição do processo lógico de incrementalismo, em que os gestores se ajustam às alterações ambientais gradualmente, de uma forma incremental, respondendo às crises locais assim que estas surgem. Trata-se de um incremento económico e o mesmo perturbador.

<sup>42</sup> Teoria Quântica, defendida por Miller e Friesen em vários trabalhos, sugere que as alterações são dramáticas e raras, pelo que as reacções por parte das organizações são realizadas por impulso.

Com base na teoria do ciclo de vida das empresas alguns autores estudam a variação do número de grupos estratégicos numa indústria durante dado um período de tempo.

Numa amostra de 50 indústrias de diferentes, Hergert (1987) verificou que o crescimento do mercado está positivamente relacionado com o número de grupos estratégicos. As forças de crescimento da indústria também podem conduzir ao aparecimento de grupos, à medida que o mercado evolui a natureza da procura pode alterar-se ou podem aparecer novas tecnologias. Consequentemente, as indústrias nas últimas fases do ciclo de vida apresentam um grande número de grupos estratégicos.

Com uma opinião oposta, Miles, Snow e Sharfman (1993) consideram que, à medida que as indústrias avançam no ciclo de vida, a variedade estratégica diminui (número e diversidade de grupos estratégicos).

c) Os grupos estratégicos alteram a sua composição, as empresas movem-se entre grupos.

Recorrendo à teoria de Markov<sup>43</sup>, Fiegenbaum e Primeaux (1987) defendem que é difícil a movimentação de empresas entre grupos e a entrada de intrusos externos nos grupos presentes, devido à presença de barreiras à mobilidade. Contrariamente, apesar da relativa estabilidade observada entre os grupos, Cool e Schendel (1987) consideram

---

<sup>43</sup> Um processo estocástico é uma cadeia de Markov se ele tem esta propriedade. A cadeia permite ilustrar a relação e dependência entre variáveis económicas ao longo do tempo. Permite verificar as probabilidades de mobilidade de um estado (grupo estratégico) para outro. Por outras palavras, a probabilidade condicional de qualquer evento futuro, dados quaisquer eventos passados e o evento presente, é independente dos eventos passados.

que a combinação de descontinuidades exógenas (ambiente) e actividades de imitação endógena funcionam como poderosas forças de perturbação do equilíbrio estrutural dos grupos estratégicos. Mascarenhas (1989) corrobora a sugestão anterior, verificando que as taxas de mobilidade entre grupos são mais elevadas em fases de declínio económico do que em situações de estabilidade de crescimento.

#### **4.4. Diferenças de Resultados entre Grupos**

Quer individualmente quer em parceria, Caves e Porter dão especial atenção às consequências sobre a *performance* por pertencer a um grupo estratégico. Os autores, desenvolveram vários trabalhos a partir do modelo da Organização Industrial em que revelam relações indirectas entre as barreiras de mobilidade e a *performance* das empresas medida em termos de resultados. Posteriormente, Porter (1979) altera a sua postura, passando do nível de grupo para o nível da empresa para explicar a *performance*.

Enquanto se encontram diferenças de *performance* em termos de quotas de mercado, Cool e Schendel (1987), com a utilização de apenas uma medida de resultados globais da empresa (e não por negócio), não encontram diferenças de *performance* da rentabilidade entre empresas na indústria farmacêutica entre 1963-1982. Nem mesmo diferenças em termos de risco e risco ajustado à *performance*.

Lawless, Bergh e Wilsted (1989) evidenciam que existência de uma correlação significativa entre as capacidades (competências) de um grupo e a sua *performance*. Concluem que “o efeito das capacidades de uma empresa devem ser consideradas para

aumentar o poder de explicação dos grupos estratégicos em termos de *performance* competitiva.”

Para Cool e Schendel (1988) é uma evidência empírica que a rentabilidade e a *performance* estão relacionadas. Eles analisam os perfis de risco e rentabilidade entre empresas de um grupo estratégico, concluindo que as diferenças entre membros de um grupo são estáveis, uma vez que os mercados são imperfeitos e as empresas competidoras atingem diferentes níveis de poder de mercado. Concluem que as diferenças entre activos detidos pelas empresas proporcionam diferentes vantagens competitivas e níveis de rentabilidade, e que a exposição ao risco difere face aos comportamentos das empresas aquando do ajustamento da sua estratégia actual e dos seus activos. As suas estratégias actuais podem ser similares, mas as rentabilidades diferentes, se os activos possuídos forem desenvolvidos de forma diferente. A exposição ao risco entre membros de um grupo difere. Empresas em desequilíbrio entre a sua estratégia corrente e os activos acumulados estão sujeitas a um risco mais elevado do que as empresas do grupo que conseguem um melhor equilíbrio.

Para Cool e Dierickx (1993), a pertença a um grupo estratégico é uma medida pobre para prognosticar a *performance* de uma empresa. Sugerem que o decréscimo dos resultados (lucros) de uma indústria está fortemente associado ao aumento da rivalidade entre empresas: “O aumento da rivalidade está associado às alterações da estrutura de grupos estratégicos e à concomitante troca de rivalidade dentro de grupos e entre grupos.” Grupos protegidos por altas barreiras à mobilidade podem esperar resultados mais elevados. Parece existir uma relação indirecta entre a estrutura do grupo, condições de rivalidade e os resultados da empresa.

## CAPÍTULO 5.

### ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS REALIZADOS EM PORTUGAL

---

São vários os estudos empíricos realizados em Portugal no âmbito da investigação sobre grupos estratégicos.

Apesar das inúmeras vantagens, a metodologia dos grupos estratégicos tem vindo a ser aplicada fundamentalmente como um contributo para a caracterização de variados sectores de actividade.

Gaudêncio, J. (1991) procede à análise estrutural da indústria de lacticínios nos Açores recorrendo à metodologia como um instrumento de análise para identificação da forma e intensidade da concorrência. A metodologia aplicada visou enquadrar as empresas nas três estratégias genéricas de Michael Porter: focagem, liderança pelos custos e diferenciação, recorreu ao conceito de distância euclidiana aplicada à análise de *clusters*. Foram identificados três grupos estratégicos: empresas que seguem uma estratégia de liderança pelos custos, empresas com estratégia de focagem e empresas com indefinição estratégica.

Matias, M. (1992) procede à identificação dos grupos estratégicos e relaciona-os com o seu desempenho a partir de dados primários recolhidos através da aplicação de um inquérito. Para cada uma das estratégias genéricas de Porter foram definidas dimensões, tendo por base os trabalhos de Dess e Davies (1984) e de West and Anthony (1990), e

para caracterizar o desempenho foram escolhidas variáveis de carácter financeiro e da óptica de negócio segundo Ginsberg e Venkatram (1985).

A uma amostra de 35 unidades hoteleiras em funcionamento no Algarve entre Outubro e Janeiro de 1991/1992 foi aplicada a análise de componentes principais desenvolvida a partir da matriz de correlação entre as variáveis e validação através da estatística *Kaiser-Meyer-Olkin*<sup>44</sup> e do teste de *Bartlett*<sup>45</sup>. Foram então extraídas as componentes principais e determinado o número de componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais, sendo de seguida feita a rotação das mesmas pelo método *varimax* de rotação ortogonal dos factores<sup>46</sup>.

A análise de *clusters* aplicado segundo a técnica da análise hierárquica aglomerativa<sup>47</sup> foi o método exploratório utilizado. Como medida de distância ou dissemelhança entre os elementos foi utilizado o quadrado da distância euclidiana, tendo sido utilizado como critério de agregação o do vizinho mais afastado.

---

<sup>44</sup> O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* é uma estatística que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um factor comum, então: quanto mais próximo de uma melhor o resultado, ou seja, mais adequada é a amostra à aplicação da análise factorial.

<sup>45</sup> O teste de esfericidade de *Bartlett* testa se a matriz de correlação é uma matriz identidade, o que indicaria que não há correlação entre os dados. Dessa forma, procura-se para um nível de significância assumido em 5% rejeitar a hipótese nula de matriz de correlação identidade.

<sup>46</sup> É um método de rotação ortogonal que minimiza o número de variáveis que cada agrupamento terá, simplifica a interpretação dos factores.

<sup>47</sup> Técnica de construção que inicia a análise classificando cada elemento como um *cluster*; e posteriormente reúnem-se em um só *cluster* dois *clusters* com maior similaridade (menor distância), reduzindo o número de *cluster* a cada estágio. Com relação a esse processo de agrupamento, existem vários métodos para decidir qual é o processo ideal para junção de *cluster*.

Identificados seis grupos, foi aplicado o teste de comparação múltipla<sup>48</sup> de Scheffé<sup>49</sup> para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas médias.

Confrontando as variáveis chave caracterizadoras das estratégias genéricas de Porter<sup>50</sup> e as dimensões estratégias associadas, verifica-se que os grupos não esgotam todos os atributos das estratégias, o que levou a concluir que as unidades hoteleiras inquiridas não se enquadram em nenhuma das tipologias estratégicas formuladas.

O estudo da relação entre grupo estratégico e desempenho foi difícil face à resistência em fornecer informação por parte dos inquiridos, limitando o estudo à aplicação de uma concepção ampla. Apenas foram utilizados indicadores de desempenho operacional e a evidência empírica não demonstrou diferenças de desempenho significativas entre os grupos.

Em 1992, José J. D. Curto, apresentou um estudo subordinado ao tema “Grupos estratégicos e *performance* – um contributo para a caracterização do sector têxtil português”, seguindo a mesma metodologia dos estudos anteriores. Distingue-se por ter utilizado apenas duas dimensões estratégicas e por, após identificados os grupos estratégicos a análise foi alargada a todas as empresas da amostra e introduzidos alguns elementos estruturais, como variáveis explicativas da *performance*. Foram estimados

---

<sup>48</sup> Quando a aplicação da análise de variância conduz à rejeição da hipótese nula, tem-se evidência de que existem diferenças entre as médias populacionais. Mas, entre que médias se registam essas diferenças? Os testes de comparação múltipla permitem responder à questão anterior, isto é, permitem investigar onde se encontram as diferenças possíveis entre  $k$  médias populacionais.

<sup>49</sup> Este teste permite examinar simultaneamente pares de médias amostrais para identificar quais os pares onde se registam diferenças significativas.

<sup>50</sup> Estratégias de diferenciação, liderança pelos custos e focagem.

três modelos: o estruturalista<sup>51</sup>, o comportamental<sup>52</sup> e o misto<sup>53</sup>, concluindo-se que as variáveis estruturais exercem influência superior na rendibilidade da empresa. No entanto, não sendo homogéneo o comportamento das empresas interage com a estrutura das indústrias na determinação da *performance*, o que demonstra que a estrutura não actua da mesma forma sobre todas as empresas que fazem parte da mesma indústria.

No que respeita à *performance*, neste estudo os grupos estratégicos apresentam diferenças estatisticamente significativas, mas apenas quando se considerou a produtividade como medida de *performance*. O investigador conclui fazendo referência ao facto dos factores estruturais não sejam suficientes na explicação da *performance*, sendo necessário incluir elementos comportamentais como variáveis explicativas.

A partir de entrevistas e contactos com empresários do sector, Vaz, Rocha (1992) debruçou-se sobre o sector do vestuário em Portugal, assentando todo o seu estudo nos factores críticos de sucesso identificados no domínio de cada empresa. Foram consideradas apenas duas variáveis, o capital da empresa (nacional ou estrangeiro) e a concentração de clientes, tendo sido identificados quatro grupos estratégicos: empresas cativas<sup>54</sup>, empresas semi-cativas<sup>55</sup>, empresas independentes<sup>56</sup> e empresas de capital estrangeiro.

---

<sup>51</sup> São considerados elementos estruturais do mercado como factores suficientes para a explicação da *performance*.

<sup>52</sup> A *performance* é explicada através de variáveis de comportamento.

<sup>53</sup> São consideradas variáveis de estrutura e de comportamento no modelo.

<sup>54</sup> Referindo-se a Jauch e Glueck (1998), esta empresa vende mais de 75% dos seus produtos ou serviços a um só cliente e este cliente desempenha várias funções executadas por uma empresa independente.

<sup>55</sup> Os seus cinco principais clientes absorvem mais de 75% da produção.

<sup>56</sup> Os seus cinco principais clientes absorvem 75% ou menos da sua produção.

Cachadinha, Efigénia (1993), apresentou um estudo sobre o sector da construção civil e obras públicas com vista à definição de grupos estratégicos e caracterização das suas estratégias e níveis de *performance*.

Reduzida a dimensão dos dados recolhidos (24 variáveis) foram identificados oito factores estratégicos representativos, procedendo-se à formação dos grupos estratégicos através da análise de *clusters*, pelo método hierárquico aglomerativo<sup>57</sup>, aplicando o conceito de distância euclidiana e o critério de agregação pelo método de *Ward*<sup>58</sup>. Posteriormente, recorreu-se à análise de variância simples paramétrica e ao teste de comparação múltipla de *Scheffé*. Uma vez formados os quatro grupos estratégicos identificados, recorreu-se à análise discriminante para certificar os casos classificados nos grupos, recorrendo-se ao método *Stepwise*<sup>59</sup> segundo o critério de selecção da estatística de *Wilks*<sup>60</sup>. Com a aplicação das técnicas estatísticas utilizadas foi possível encontrar grupos estatisticamente diferentes quanto às opções estratégicas, embora não tivesse sido possível diferenciá-los no que concerne a indicadores de *performance*, apesar de se diferenciarem em termos de rendibilidade das vendas.

---

<sup>57</sup> Os agrupamentos são hierarquizados através de uma estrutura em forma de árvore, que inicia com cada objecto fazendo parte de um *cluster*. Nas etapas seguintes, os *clusters* mais próximos são combinados dois a dois originando novos *clusters* agregados até que se tenha um único *cluster*, resultado das sucessivas agregações.

<sup>58</sup> Método da variância mínima, em que a formação dos agrupamentos em cada estágio da hierarquia é avaliada pela soma dos quadrados dos desvios em relação ao centro de gravidade dos grupos, geralmente indicada por  $R^2$ . O critério para a fusão de cada par de grupos é o de que seja obtido o menor acréscimo possível no valor de  $R^2$ .

<sup>59</sup> São três as formas de se realizar uma regressão *stepwise*: (1) *forward* - quando a equação começa vazia e cada *preditor* entra, um por um, na equação; (2) *backward* - quando todos os *preditores* são incluídos de uma só vez na equação, e depois são retirados, um a um, até que se identifiquem os melhores *preditores*; (3) *Blockwise* ou *setwise* - assemelha-se à regressão *stepwise forward*, mas, ao invés dos *preditores* serem incluídos individualmente, eles entram na equação em blocos (Keppel, 1991; Tabachnick & Fidell, 1996).

<sup>60</sup> Distribuição Assintótica da Razão de Verossimilhanças.

Couto, João (1995), recorreu à metodologia dos grupos estratégicos para sua identificação e relacionamento com o desempenho das empresas, aplicado a actividade hoteleira nos Açores. Relativamente aos estudos referenciados anteriormente, apenas difere na estatística utilizada em relação a características e medidas significativas da actividade das unidades hoteleiras, em que foi aplicado o teste de *Duncan*<sup>61</sup> para identificação de diferenças de médias entre grupos. A identificação dos grupos foi realizada com base na aplicação da análise estatística mas a sua composição foi verificada face ao conhecimento da indústria. A ligação entre grupos estratégicos e as diferenças de desempenho não possível concluir pela presença ou ausência destas.

Em 1995, Maria Teresa Prata apresentara um ensaio sobre a indústria de moldes plásticos nacional com vista à identificação de grupos estratégicos. Seguindo a mesma metodologia que os estudos apresentados anteriormente, forma validadas pela na análise de variância simples e pela análise discriminante as hipótese para escolher o número de grupos mais adequado, tendo-se obtido quatro grupos. Os resultados obtidos permitem concluir que as estratégias adoptadas pelas empresas dos quatro grupos apresentam pontos comuns com a tipologia das estratégias genéricas de Porter. O autor conclui que o modelo de grupos estratégico proposto por Porter é operacional e é possível estabelecer uma relação entre o “Diamante” do sector dos moldes e as características dos grupos estratégicos identificados neste sector.

Paiva, Luís (1995) com o intuito de contribuir para um melhor conhecimento da indústria portuguesa recorreu ao modelo das cinco forças competitivas de Michael

---

<sup>61</sup> Teste *à posteriori*.

Porter. Em associação aplicou a metodologia já referida dos grupos estratégicos, tendo identificado cinco grupos estatisticamente diferentes quer a nível de variáveis estratégicas quer de desempenho.

Aplicado à indústria de lacticínios dos Açores, foi apresentado em 1995, um documento de trabalho realizado por Vitor Gonçalves e José Gaudêncio, no qual se explora o conceito de grupo estratégico preconizado por Porter (1980), assente na metodologia sugerida por Thomas e Venkatraman (1988) e os exemplos de Dess e Davis (1984), While (1986) e Miller (1988), tendo tal como outros estudos anteriores identificado grupos estratégicos.

Recentemente, Maria de Lurdes Varela (2001) apresentou um estudo intitulado “Grupos estratégicos e *performance*: um contributo para a caracterização do sector das conservas de peixe em molhos”. Seguindo semelhante metodologia, decomposta pela análise factorial das componentes principais, análise de *clusters* e análise de variância simples, foram identificados três grupos estratégicos distintos, nos quais as estratégias adoptadas pelas empresas apresentam algum paralelismo com a tipologia das estratégias genéricas de Porter. Não foi possível aferir a existência de diferenças de *performance* estatisticamente significativa entre a pertença a cada um dos grupos identificados.

## CAPÍTULO 6.

# ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE GRUPOS ESTRATÉGICOS NO SECTOR BANCÁRIO

---

### 6.1. No Geral

Amel e Rhoades (1988) testaram a hipótese de existirem grupos estratégicos, recorrendo à análise de *clusters* nos mercados bancários nos anos 1978, 1981 e 1984, e tendo obtido resultados que indicam a existência de aproximadamente seis grupos estratégicos na banca, estáveis no tempo. Este estudo apresenta alguns aspectos únicos: a identificação dos grupos estratégicos é feita pela aplicação da análise *cluster* directamente aos dados do Balanço, os mercados são observados em diferentes pontos do tempo e as análises são separadas para um número de mercados bancários locais. A análise estatística foi conduzida para 16 mercados de bancos urbanos seleccionados em oito estados dos E.U.A., recorrendo a um algoritmo não hierárquico da análise de *cluster*<sup>62</sup> em que um banco apenas poderá pertencer a um e apenas um grupo. Foram usadas quinze variáveis, as quais incluem a maioria das rubricas do Balanço como percentagem do total do Activo. Foram escolhidas de forma a permitir significar as escolhas estratégicas fundamentalmente no que respeita a tipos de clientes, tipos de produtos, risco, etc.

---

<sup>62</sup> O algoritmo *Fastclus*.

Face às mudanças ambientais na banca americana, verificadas nos finais da década de 70 até 1989, Rudolph e Topping (1991) recorreram à análise de *clusters* para dividir a indústria em grupos estratégicos e relacionar as estratégias adoptadas com a sua *performance*, num período entre 1979 e 1987.

A partir dos relatos financeiros das empresas foi aplicada a análise de *clusters* sendo posteriormente realizado um teste aos diferentes Resultados Líquidos em cada um dos anos, em cada um dos grupos formados. Concluiu-se que todos os grupos foram afectados pelo processo de desregulamentação da indústria, mesmo aqueles que seguiam estratégias tradicionais sofreram alterações significativas na composição de seus activos. No entanto, os dados em estudo foram insuficientes para explicar com detalhe as diferentes *performances*, pois não ilustram aspectos relativos à qualidade da gestão desenvolvida nas empresas, nem a razão das escolhas estratégicas.

A resposta à questão: “Porque é que certas empresas são mais lucrativas do que outras?”, foi também uma preocupação de Mehara, Ajay (1996) no seu estudo aplicado à banca dos E.U.A. Este trabalho empírico testa o modelo baseado nos recursos da teoria dos grupos estratégicos desenvolvida pelos teóricos defensores, Penrose (1959) e Peteraf (1993). No seguimento de Cool e Schendel (1987), as estratégias de mercado das empresas deverão ser operacionalizadas pela análise no âmbito da estratégia e recursos disponíveis, tendo sido escolhidas onze variáveis representativas. Para explicar a *performance*, a escolha assentou em unidades de medida que permitissem avaliar o lucro, a produtividade e a capacidade de obter recursos a longo prazo. A aplicação da análise de *clusters* surge como técnica fundamental para a formação dos grupos, e

consequentemente o teste ANOVA<sup>63</sup> para cruzar a *performance* com os grupos formados. Os resultados obtidos permitem validar a teoria baseada nos recursos verificando-se uma forte associação entre os recursos detidos e *performance* superior.

Ruíz, Francisco (1999) na sua tese faz referência a muitos outros trabalhos no sector bancário com aplicação da metodologia dos grupos estratégicos. O seu próprio estudo aplicado a este sector serve de exemplo pela sistematização e contribuição empírica conseguidas.

De entre os trabalhos referidos apresentamos uma tabela que se segue como síntese da informação obtida neste e em outros documentos.

Na sua tese, Francisco Ruíz (1999) apresenta um trabalho com carácter longitudinal, dinâmico, com o objectivo de analisar a estratégia empresarial adoptada pelas empresas e verificar a estabilidade na estrutura de grupos identificada e sua composição, durante o período de 1984 a 1991. A metodologia desenvolvida segue as seguintes fases: identificação de períodos de tempo estáveis, agrupamento de empresas em grupos estratégicos através da aplicação da análise de *clusters*, caracterização dos grupos mediante a sua tipificação, análise das características dinâmicas dos grupos através da verificação de modificações em termos de número, composição e estratégia, e

---

<sup>63</sup> O teste ANOVA verifica se as médias amostrais de um conjunto de  $n$  amostras, com  $n > 2$ , são estatisticamente iguais ou não. Calcula-se a variância conjunta de todos os grupos, sendo esta a variância dentro dos grupos, e compara-se este valor com a variância entre os grupos, utilizando-se para tanto um teste tipo F. O teste ANOVA exige que os dados tenham distribuição normal e que as variâncias nas  $n$  populações sejam iguais.

finalmente, demonstração da diferença de resultados entre grupos pelas diferenças de resultados entre os *clusters*.

A identificação dos períodos estrategicamente estáveis segue a linha de investigação desenvolvida por Fiegenbaum, Sudharshan e Thomas (1987, 1990) e Fiegenbaum e Thomas (1990), que defendem condição de que as variâncias e covariâncias e os valores médios das variáveis devem permanecer relativamente estáveis. Após a identificação de períodos com condutas empresariais relativamente homogêneos, aplicou-se a análise de *clusters* hierárquicos, segundo critérios para a definição da semelhança intergrupai foi aplicado o algoritmo da variância mínima de *Ward*<sup>64</sup> aos valores médios *standard* das variáveis de cada empresa em cada período. As dimensões estratégicas escolhidas são explicadas por onze variáveis, umas relativas ao compromisso de recursos<sup>65</sup> e as outras ao alcance<sup>66</sup>.

Relativamente às variáveis de resultados pretende-se avaliar a dimensão económica dos resultados, o risco e a dimensão dos resultados ajustados ao risco, recorrendo-se a indicadores calculados a partir da Margem ordinária/Activo total, Resultado líquido/Activo total e Resultado líquido/Recursos próprios.

---

<sup>64</sup> Algoritmo adoptado para identificar os grupos hierárquicos intitulado por método de *Ward*, também conhecido como variância mínima. Este método consiste em agregar em cada etapa dois grupos que conservam o máximo de dispersão entre eles, com a minimização da dispersão dentro dos mesmos e tem como função de agrupamento a distância Euclidiana e o critério de agrupamento é dado pelo valor do incremento que se obtém na matriz de dispersão da soma dos quadrados do erro.

<sup>65</sup> Investimento creditício bruto por empregado.

<sup>66</sup> Créditos Pessoais/Investimentos financeiros, Crédito comercial/Investimentos financeiros, Crédito com garantia real/Investimentos financeiros, Tesouraria/Investimentos financeiros, Contas correntes do sector privado/Recursos alheios, Outras contas do sector privado/Recursos alheios, Contas de poupança e depósitos a prazo do sector privado/Recursos alheios, Intermediários financeiros/Passivo, Activos por balcão, Activo total e Cobertura geográfica.

Foi possível identificar grupos estratégicos na banca espanhola mediante este estudo com carácter longitudinal, tendo ficado comprovada instabilidade relativa e diferença de resultados na estrutura de grupos encontrada. Embora seja possível identificar intervalos temporais relativamente estáveis, as empresas ajustam a sua estratégia, revendo os seus parâmetros de compromisso de alcance e de recursos. No entanto, face à metodologia utilizada não foi possível explicar as causas das mudanças estruturais no sector.

Quadro 6.1 – Quadro resumo das metodologias e variáveis

Autores	Entidade	Período de análise	Dados	Metodologia	Dimensão estratégica	Variáveis
Ramler, M. (1982)	Banca	1980	Situação financeira	Metodologia directa aplicada a partir das dimensões estratégicas Análise de <i>cluster</i>	Produto-Mercado Geográfica Dimensão	Número de Balcões Outros serviços prestados Grau de globalização, medida pelo número de países com presença operacional Activo total
Hayes, Spence e Marks (1983)	Bancos de investimento	1978	Base de clientes Atributos da banca	Modelo <i>Logit</i> Correlação	Mercado Produto	Dimensão (vendas, benefícios e activos reais) Qualidade Sector industrial Estabilidade das relações entre bancos e seus clientes Dimensão do departamento financeiro Experiência em oferta de produto específicos Experiência na área internacional Experiência numa indústria em particular Capacidade de distribuição
Passmore (1985)	Banca multinacional e regional	1976 a 1983	Situação financeira	Análise factorial Correlação	Especialização produtiva	Créditos com garantia real/Créditos nacionais Créditos a instituições financeiras e de negócios/Créditos nacionais Créditos comerciais e industriais/Créditos nacionais Créditos pessoais/Créditos nacionais Créditos ao exterior/Créditos nacionais Crédito ao exterior/ Créditos nacionais e ao exterior Créditos ao exterior/Activo Créditos nacionais/Activo Outros depósitos nacionais a prazo/Activo Outros depósitos de poupança nacionais/Activo Depósitos de balcões estrangeiros/Activo
Fombrun e Zajac (1987)	Bancos Caixas de Poupança Bancos de	1982	Situação financeira Percepções da	Análise de regressão com as dimensões estratégicas como	Variáveis estruturais Postura face ao	Dimensão (Activo Total) Forma institucional Tecnologia

	Investimento Outras entidades com mais de mil milhões de dólares de Activo total		direcção	variáveis dependentes Análise de <i>cluster</i> através do algoritmo de <i>Ward</i>	ambiente Produto-Mercado Âmbito geográfico Relações entre empresas	Política Competência
Amel e Rhoades (1988)	Mercado bancário ao nível da área metropolitana	1978 1981 1984	Situação financeira	Metodologia directa aplicada a partir das dimensões estratégicas Análise de <i>cluster</i> aplicada de forma transversal em cada mercado nos três anos	Especialização produtiva da sua carteira	Títulos do tesouro de E.E.U.U./Activo total Títulos da administração local e estatal/Activo total Créditos com garantia real/Activo total Crédito ao sector da construção/Activo total Créditos agrários/Activo Total Crédito a residentes/Activo Total Créditos não agrários multifamiliares/Activo total Créditos comerciais e industriais/Activo total Créditos pessoais/Activo total Compras de fundos públicos federais/Activo total Depósitos empresariais e pessoais/Activo total Depósitos do Governo E.E.U.U./Activo total Depósitos da administração local e estatal/Activo total Contas de poupança/Activo total Depósitos a prazo/Activo total
Rodolph e Topping (1991)	Indústria financeira	1979 a 1987	Situação financeira	Metodologia directa aplicada a partir das dimensões estratégicas Análise de <i>cluster</i>	Especialização produtiva	Crédito hipotecário total Crédito hipotecário a famílias/Crédito hipotecário total Hipotecas de tipo variável Títulos suportados com hipotecas Créditos de aquisição e desenvolvimento Crédito comercial e pessoal Investimento imobiliário directo Tesouraria Serviços de activo a empresas Depósitos totais/Activo Certificados de depósito/Depósitos totais Empréstimos bancários/Activo Outros empréstimos bancários (Activos financeiros – Passivo vencido)/Activo Posições credoras e devedoras no mercado secundário

Reger e Huff (1993)	Bancos	1982 1985	Percepções da direcção	Análise factorial Análise de <i>cluster</i> segundo o critério múltiplo	Alcance geográfico Mercado objectivo: Créditos Crescimento Localização Direcção Estrutura e direcção "Trust" Alcance produto- mercado Sucesso da empresa Distribuição das acções e controlo Crédito sobre activos	
------------------------	--------	--------------	---------------------------	--	---	--

Fonte: a autora.

## 6.2. No Sector Bancário Português

A partir da análise estrutural intra-indústria proposta por Michael Porter (1980), Cassiano Rodrigues (1992) operacionalizou o modelo de grupo estratégico proposto numa aplicação no sector bancário português, no período 1998-1991.

A metodologia utilizada desenvolveu-se a partir da análise factorial seguida da análise de *clusters*. Obtidos os grupos estratégicos, procedeu-se à sua validação quer em termos de homogeneidade interna quer de heterogeneidade entre os vários grupos, recorrendo à análise de variância simples e dos testes de *Cochran-C*<sup>67</sup> e *Bartlett-Box F*<sup>68</sup>. A validação da classificação dos indivíduos que constituem os grupos foi feita recorrendo à análise discriminante. Finalmente, recorreu-se à análise de cruzamento de variáveis para identificar e caracterizar os grupos identificados. Neste estudo foi possível identificar os grupos estratégicos a partir do modelo de Porter no sector bancário português.

Na base do trabalho de Jorge Vaz (1999) está a questão do relacionamento entre a estratégia adoptada pelas entidades bancárias e a *performance* atingida<sup>69</sup>.

A identificação dos grupos estratégicos decorre da aplicação de critérios de diferenciação da escolha estratégica produto e mercado e a dimensão, a partir da análise factorial de componentes principais e da análise de *clusters*. A validação estatística dos

---

<sup>67</sup> Teste univariado para testar a homogeneidade das variâncias de *Cochran C*, de *Hartley* e de *Bartlett*.

<sup>68</sup> O teste tem sensibilidade a populações afastadas da normalidade.

<sup>69</sup> Medida em termos de desempenho económico e da sua expressão financeira através do indicador "Return on net assets".

grupos é feita recorrendo a teste de análise de variância. A análise da relação entre a pertença a um grupo estratégico e a *performance* é realizada pela análise de variância e o teste *post hoc Scheffe*. Neste estudo não foi possível encontrar diferenças significativas de *performance* entre os grupos estratégicos identificados.

## CAPÍTULO 7.

### O SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

---

#### 7.1. Enquadramento Sectorial

As instituições que compõem o Sistema Financeiro Português é definido pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras aprovado pelo Decreto-Lei nº.298/92 de 31 de Dezembro, alterado pelo Decreto-Lei nº.246/95 de 14 de Setembro e pelo Decreto-Lei nº.232/96 de 5 de Dezembro.

O Sistema Financeiro Português numa óptica institucional, temos uma autoridade monetária representada pelo Banco Central Europeu e o Banco de Portugal. As restantes instituições dividem-se em Instituições de Crédito Universais onde se incluem os Bancos (incluindo a Caixa Geral de Depósitos) e as Especializadas que incluem: Caixas Económicas, Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, Caixa Central do CAM, Sociedades de Investimento, Sociedades de Locação Financeira, Sociedades de *Factoring*, Sociedades Financeiras para Aquisições a Crédito, Sociedades de Garantia Mútua, e outras<sup>70</sup> Sociedades Financeiras, tais como Sociedades Financeiras de Corretagem, Sociedades Corretoras, Sociedades Mediadoras dos Mercados Monetário e Cambial, Sociedades Gestoras de Fundos de Investimento, Sociedades Gestoras de Patrimónios, Sociedades de Capital de Risco, Sociedades de Fomento Empresarial, Sociedades de Desenvolvimento Regional, Sociedades Gestoras de Compras em Grupo, Sociedades

---

<sup>70</sup> Artº. 6º. do Decreto-Lei nº.298/92 de 31 de Dezembro.

Emitentes e Gestoras de Cartões de Crédito, Agências de Câmbios, Sociedades de Titularização de Créditos.

## **7.2. Evolução do Sector**

Em Portugal a actividade bancária desenvolveu-se, apesar do elevado número de moeda em circulação já no reinado de Dom Fernando. A actividade económica e a organização político-social assentavam numa estrutura fundiária, a qual se traduzia na própria riqueza das pessoas, em que as actividades de empréstimo passavam necessariamente por estar relacionadas com a terra. Apesar de se verificarem muitos empréstimos garantidos por hipotecas de propriedades, só no início do século XVI, com os descobrimentos marítimos chegam a Lisboa agentes das principais casas bancárias da Europa, principalmente italianos e alemães.

Segundo proposta feita por Dom João IV, com o alvará régio de 20 de Junho de 1655 autorizou-se a criação do primeiro banco em Portugal (não havendo porém registos que tenha funcionado).

Em carta régia de 4 de Maio de 1688 autorizou-se a formação de um banco com o objectivo de resolver problemas monetários, o qual enquanto não fora criado constituiu-se a Junta de Administração das Rendas Aplicadas aos Juros do Empréstimo feito ao Real Erário, a qual deu origem à Junta do Crédito Público.

O primeiro banco propriamente dito, foi estabelecido pela Carta de Lei de 1821, em Lisboa. Em 1833 criou-se o Banco Comercial do Porto, com privilégio na emissão de moeda para o Norte do país.

Em Lisboa, é criada em 1844 a Companhia Confiança Nacional, a qual podia emitir notas em troca dos depósitos que recebia, já que lhe tinha sido conferido o monopólio do tabaco.

Poucos anos mais tarde o Banco de Lisboa e a Companhia Confiança Nacional entram em crise, principalmente derivado dos empréstimos efectuados ao Estado que nunca foram reembolsados.

Em 1846, por decreto fixam as bases da fusão entre Banco de Lisboa e a Companhia Confiança Nacional, e por Carta de Lei de 26 de Dezembro desse ano, foram aprovados os estatutos do novo banco resultante da fusão, o Banco de Portugal.

A Lei de 16 de Abril de 1850 veio permitir a qualquer organização bancária emitir notas. Foram inúmeros os bancos que foram sendo criados dedicados à prática de operações bancárias. O crescimento foi tal que em 1875 existiam 51 bancos, mesmo com crise económica em Portugal. Com a crise no seu máximo fazem-se levantamentos de depósitos, obrigando os bancos as tentarem financiar-se junto do Banco de Portugal, mas não possuíam garantias.

Em contrato entre o Estado e o Banco de Portugal, 10 de Dezembro de 1887 foi a data da primeira reforma orgânica e de funcionamento deste banco.

Uma nova crise em 1891, com suspensões de pagamentos por parte dos bancos, dão-se várias fusões de instituições.

Em 1891 o Banco de Portugal passou a ter a exclusividade na emissão de notas, tendo na data compensado vários bancos através de créditos concedidos. Em 1876 é fundada a Caixa Geral de Depósitos com o objectivo de administrar os depósitos efectuados em substituição do antigo Depósito Público.

Mesmo com a crise instalada, ainda se conservavam 59 instituições bancárias em funcionamento em 1891, mais o Banco de Portugal e a Caixa Geral de Depósitos. Apesar da situação económica e financeira de Portugal não melhorar, depois de 1918, com o fim da primeira guerra mundial voltou-se à abertura de novas instituições.

Com a promulgação dos decretos números 19869, 19870 e 19871 de 9 de Junho de 1931, o Banco de Portugal passou a deter toda a responsabilidade na emissão de notas. Apesar da tentativa de convertibilidade do escudo pela definição de moeda padrão o escudo-ouro, isto não se verificou, devido a factores como a crise europeia de 1929 a 1934 e a 2ª. Guerra Mundial de 1939 a 1945.

Após a reorganização do sistema de crédito e da estrutura bancária promovido pelo Decreto-Lei nº. 41403 de 1957, deu-se a fusão e a absorção de vários bancos , vindo a verificar-se uma alargamento da agências e instituições por todo o país.

Com o 25 de Abril de 1974 deu-se a nacionalização dos bancos, passando estes a instituições públicas.

De todas modificações estruturais em torno não só do seu enquadramento regulamentar, mas também em termos de organização, funcionamento e desenvolvimento da actividade, foram importantes as modificações perante a integração de Portugal em 1 de Janeiro de 1986 na Comunidade Europeia, com o fenómeno da internacionalização como o mais evidente. Assistiu-se à reprivatização de inúmero bancos portugueses e na década de 80 aparecerem variadas instituições parabancárias (fundos de investimento, empresas de *leasing*, fundos de pensões, sociedades correctoras, entre outras). No ano de 1990 é substituído o sistema de fixação administrativa de *plafonds* de crédito a cada banco, passando para um sistema de controlo indirecto.

Criada a figura de banco universal pelo Decreto-Lei nº.298/92, o início da década de 90, iniciou-se cheia de mutações, sendo a principal o abandono da diferenciação entre bancos comerciais, de poupança e de investimento. Foi estabelecido o regime geral das instituições de crédito e sociedades financeiras.

Com a aderência do escudo ao mecanismo de taxas de câmbio do sistema monetário europeu deu-se a liberalização dos movimentos de capital e das taxas de juro. Aprovado o tratado da União Europeia aboliram-se os limites de crédito. Reformulou-se o Plano de Contas e a Lei Orgânica do Banco de Portugal.

O referido Decreto-Lei nº.298/92, de 31 de Dezembro, publicado no Diário da República nº.301, 1ª. Série-A, definiu cinco pilares para a integração financeira assentar: liberdade de estabelecimento das empresas financeiras, liberdade de prestação

de serviços pelas mesmas, harmonização e reconhecimento mútuo das regulamentações nacionais, liberdade de circulação de capitais e união económica e monetária.

Este decreto viera revogar os principais suportes legais da actividade bancária até então. No artigo 3º. estabelecem-se as entidades consideradas instituições de crédito, nomeadamente: bancos, a Caixa Geral de Depósitos, as caixas económicas, as caixas de crédito agrícola mútuo, as sociedades de investimento, as sociedades de *factoring*, as sociedades de locação financeira, as sociedades financeiras para aquisições a crédito, entre outras empresas.

De entre as inúmeras instituições de crédito existentes, neste trabalho optámos por estudar os bancos, incluindo a Caixa Geral de depósitos, pela projecção dominante destes em termos patrimoniais.

Os últimos anos da década de noventa foram marcados por muitas fusões no sector financeiro, de entre as quais se destacam, em 1996, a compra do Banco Português do Atlântico pelo Banco Comercial Português, constituindo o Grupo BCP/Atlântico, e em 2000, a integração neste grupo do Banco Pinto & Sotto Mayor. Em 1999, deu-se a fusão entre o Banco do Fomento Exterior, Banco FONSECAS & Burnay e Banco Borges e Irmão, dando origem ao Banco Português de Investimentos.

O euro alem se ser um estímulo para a criação de um sistema de serviços financeiros e plataformas de produtos financeiros trans-europeus estão-se a desenvolver bancos mais criativos, embora a diversidade de regulamentações seja ainda um obstáculo.

As razões que justificam o desenvolvimento das estratégias seguidas pelos bancos europeus fundamentam-se basicamente em dois vectores: o desenvolvimento da União Europeia, com a procura de condições regulamentares fomentadoras de um mercado bancário único no espaço da União e, a necessidade de consolidação de um mercado caracterizado por um excesso de oferta e fragmentação. No plano prático, os fracos resultados de muitos processos de aquisição e fusão, não terão desmotivado tanto os bancos quanto a existência das barreiras culturais e técnicas que impedem a expansão para além das fronteiras nacionais. Se é certo que existiam obstáculos a estratégia dominante de formação de conglomerados financeiros ainda continua e, a expansão transfronteiriça continua a ser um desafio a vencer.

Desde 1992, com a criação do Mercado Único Europeu, que o futuro da banca europeia se perspectivava no sentido da harmonização do mercado dos serviços bancários entre os países da Europa comprometidos na prossecução do projecto europeu.

Nessa medida, não surpreende que na fase seguinte se tenha vindo progressivamente a fazer um esforço de uniformização das condições regulamentares da actividade bancária nos diversos países. Dadas as características do projecto europeu, a evolução do quadro legal da actividade apenas poderia fazer-se no sentido da liberalização do mercado, criando a prazo um único e plenamente integrado mercado bancário europeu.

De entre as directivas comunitárias que tinham por objectivo a criação de um espaço bancário europeu único, destacam-se as respeitantes à liberdade de estabelecimento e prestação de serviços dentro da União Europeia. Desta forma, qualquer banco instalado num país membro iria poder exercer a sua actividade em qualquer outro. Assim,

desaparece a mais importante barreira à entrada nos mercados domésticos e nascem as ambições de alguns grandes bancos internacionais.

Diga-se também, que a esta liberalização do sector, correspondeu em simultâneo a uma outra tendência de desregulamentação da actividade que, se já assumida nalguns mercados da Europa (e na América do Norte) seria depois progressivamente expandida e aprofundada. Neste âmbito, não surpreende que se tivesse reforçado o papel da supervisão bancária, procurando-se encontrar novas formas de regulação dos riscos do negócio bancário que, face ao novo enquadramento, tinham naturalmente tendência a aumentar.

Recordamos que um dos aspectos em foco nos mercados bancários na altura eram a inovação financeira, tendo-se desenvolvido um conjunto de novos produtos bancários, cuja situação de risco potencial para as instituições não era ainda plenamente conhecida.

Acresce que, com a entrada em vigor da “directiva europeia de serviços de investimento”, foram totalmente eliminadas as barreiras entre bancos comerciais e de investimento, dando lugar a bancos universais, o que, inevitavelmente, aumentaria a capacidade de oferta do sector, potenciando ainda mais a concorrência entre as instituições bancárias.

Veja-se que a tendência crescente para as empresas de maior dimensão e menor risco de recorrerem ao mercado de capitais em vez da banca tradicional, veio a favorecer exactamente a banca de investimento em detrimento da banca comercial.

Efectivamente, o aumento da concorrência pelo aprofundamento do mercado único, no que diz respeito à banca de retalho, encontrou obstáculos em questões de natureza económica e cultural. Com efeito, num ambiente cultural diferente, nalguns casos complexo, se existiriam dificuldades em criar novos bancos, também a entrada através da aquisição de instituições já existentes ou de alianças de cooperação não seriam isentas de problemas.

Deverá referir-se o impacto que a introdução da moeda única teve sobre a estrutura concorrencial dos mercados bancários europeus. Este impacto é de forma mais evidente referido pela manifestação dos seus efeitos a nível do mercado de capitais e da rendibilidade dos bancos no novo contexto de taxas de inflação reduzidas.

Relativamente ao mercado de capitais, apontam-se normalmente os efeitos sobre os mercados de obrigações do tesouro, produtos derivados sobre taxas de juro, obrigações e acções de empresas e ainda o mercado cambial. Em termos gerais, verifica-se que com o desaparecimento das moedas nacionais acaba uma vantagem competitiva relativamente aos operadores locais, havendo em muitas situações maior conveniência em termos do conhecimento das indústrias a nível mundial ou europeu e, de colocação e negociação de títulos também a nível supranacional.

Desta forma, o processo de integração das operações relacionadas com os mercados de capitais devido à supressão das moedas nacionais, conduziu em termos genéricos a um aumento da concorrência transfronteiriça entre instituições.

No respeitante ao mercado cambial, não só desapareceram as operações cambiais intra europeias, mas também os bancos deixaram de ter a vantagem competitiva de serem especialistas nas operações com a sua moeda, passando antes a concorrer em conjunto nas operações cambiais do euro.

Em relação aos efeitos sobre a rendibilidade resultantes da determinação do Banco Central Europeu em controlar a inflação a níveis baixos, há a destacar os efeitos de aumento do risco de crédito e estreitamento das margens de juro.

Na primeira perspectiva verifica-se um aumento do risco de crédito na medida em que na ausência de inflação não haverá um aumento do valor dos activos dados em garantia de crédito. Também o risco de crédito se vê aumentado porque as empresas e os indivíduos deixam de poder contar com o crescimento nominal dos seus rendimentos para reduzirem o valor real das suas dívidas. Por outro lado, com uma inflação mais baixa, o diferencial de juros entre o crédito e os depósitos será menor, o que igualmente pressiona a rendibilidade e aumenta a concorrência.

Este fenómeno traduz-se no facto de empresas, que em razão da sua actividade, dispõem de recursos que podem utilizar na banca de retalho. Exemplos clássicos do cruzamento de outras actividades com a banca são dados pela utilização da rede de balcões dos correios; dos balcões, agentes e *mailings* das companhias de seguros, de redes de distribuição de produtos de consumo que utilizam lojas, por exemplo para a promoção de crédito ao consumo, entre outros.

A concorrência implementada por estas entidades não bancárias, foi mesmo ao ponto de, por vezes, terem comprado bancos já instalados, como foi o caso de companhias de seguros relativamente a bancos de negócios, ou mesmo criado bancos novos.

Deu-se a preocupação das instituições bancárias em procurar um efeito de dimensão e usufruir das economias de escala associadas. Nesta perspectiva, o aumento da dimensão dos bancos era apresentado como potenciador de sinergias com vista ao aumento dos rendimentos futuros e/ou potenciador de uma redução de custos.

Verificou-se ainda uma expansão no leque das actividades dos bancos, o que também seria factor de aumento da concorrência. Nesta óptica, apareceram alguns serviços conexos com a gestão de contas de clientes particulares, cartões de crédito com características diferenciadas, a banca *on line*, entre outros.

É de referir que se juntaram três elementos de mudança com grande impacto no desenvolvimento da estratégia das instituições bancárias, sendo eles a crescente sofisticação dos clientes e as inovações tecnológica e financeira. Em particular, no que respeita à inovação tecnológica é de salientar que se por um lado viabiliza a realização de investimentos potenciadores de um aumento da qualidade e variedade de serviços prestados a clientes, simultaneamente com aumentos de produtividade e redução de custos, por outro lado, cria situações em que para se manter um determinado nível de serviço se torna indispensável substituir *hardware* e *software* com uma frequência superior ao que era habitual, por vezes sem haver tempo para recuperar totalmente o investimento inicial. Este é mais um dos factores que impulsiona a consolidação do sistema bancário europeu, na medida em que estes investimentos serão mais facilmente

rentabilizados se alargada a base de clientes e se fizer uma expansão geográfica noutras áreas.

Veja-se que, a par destes factores, o sector bancário registaria também uma evolução no sentido da actividade se assumir cada vez mais orientada para a obtenção do lucro. A tendência foi no sentido do desaparecimento gradual de instituições de crédito públicas ou mutualistas, dando lugar às orientações de uma classe de accionistas, essencialmente preocupados com a criação de riqueza, o aumento do valor das acções e a prossecução de estratégias que tornassem esses objectivos viáveis.

Evidentemente que a prossecução destes objectivos, num contexto de aumento da concorrência e de existência de um excesso de capacidade, exigiriam seguramente uma tendência para a reestruturação e consolidação do sector.

Note-se que, se é consensual que pelo facto de existir uma tendência vigente de desintermediação, recorrendo cada vez mais as empresas ao mercado de capitais para se financiar. Em termos relativos terá havido um excesso de investimento no sector que, aliado à inovação tecnológica possibilitou que se exagerasse na oferta.

No entanto, tal parece ser contrariado pelo facto dos valores dos empréstimos bancários, depósitos e contas de poupança continuarem a aumentar quando expressos proporcionalmente em relação ao rendimento nacional.

A redução do excesso de capacidade num ambiente de concorrência e onde bancos e outros estão permanentemente atentos a todas as oportunidades de negócio, quer novas, quer tradicionais, não será certamente um processo de resolução rápida.

Contudo, a consolidação que se implantou, nomeadamente as fusões e aquisições que se registaram, permitiram senão resolver, pelo menos atenuar o excesso de capacidade. Não obstante esta evolução ser encarada como normal, na medida em que traduz uma manifestação de actuação de forças de mercado, tal também conduziria a um aumento notório do grau de concentração bancária.

Outro aspecto importante relativamente ao processo de consolidação desenvolvido, respeita ao facto de, sobretudo, se ter verificado nos espaços nacionais, deixando para segundo plano as operações transfronteiriças. Esta particularidade não é, contudo, característica exclusiva do espaço europeu, porquanto se aferidas em termos mundiais as fusões e aquisições realizadas na década de 90 no sector financeiro (incluindo bancos, seguradoras e corretagem), a maioria verificou-se em termos nacionais.

As fusões e aquisições não esgotam, no entanto, as possibilidades de consolidação além fronteiras, havendo também a possibilidade de criação de novas instituições e a realização de alianças estratégicas. Contudo, por qualquer das formas em que se realize aproximação são apontados vários problemas que parecem subsistir. Essas dificuldades têm, sobretudo, a ver com questões de não harmonização dos aspectos regulamentares relacionados com a defesa dos consumidores, leis laborais, regime de falências e o sistema fiscal.

Para além de aspectos culturais e determinadas especificidades de ordem económica, são ainda por vezes obstáculos as normas de procedimentos contabilísticos e aspectos técnicos de produtos bancários que diferem de mercado para mercado. Por vezes também se verificam comportamentos algo cooperativos por parte das instituições já instaladas.

O sector bancário europeu mais do que um espaço harmonizado ainda é caracterizado pela existência de multi-mercados, pelo que o desafio do mercado único e da uniformização persiste. Também é usual referir que, mesmo em termos internos, mesmo sem contar com as dificuldades que se acrescem quando se ultrapassam as fronteiras físicas das regiões intra-europeias, há vários factores que concorrem para dificultar o processo de consolidação.

As razões que normalmente se descrevem como potenciadoras de insucesso são o facto das sinergias esperadas demorarem mais do que o esperado para se desenvolverem, por existirem choques na cultura das diferentes instituições, de por vezes se verificar um enfraquecimento dos capitais próprios em casos de fusão ou aquisição, de poderem existir êxodos em termos de staff e clientes, entre outros aspectos.

No entanto, os riscos não parecem desmotivar a tendência para a consolidação, havendo razões de peso para que a evolução estratégica das instituições bancárias europeias evolua nesse sentido, embora também hajam estratégias de sucesso diferenciadas.

O processo de concentração passou, no nosso país, por sucessivas aquisições de bancos nacionais e, nalguns casos, pela compra de seguradoras que pertencem igualmente aos

principais grupos económicos do sector. Não obstante, os grupos bancários de maior dimensão continuam a ocupar lugares modestos no *ranking* europeu. Deste modo, e uma vez aceite que o aumento de dimensão média dos bancos em Portugal deverá ser vital para a sustentação da rendibilidade do sector a prazo, em especial num cenário de concorrência alargada que é propiciado pelo euro, resta aparentemente uma alternativa: a aquisição de bancos no exterior, quer na vizinha Espanha, quer ainda no continente americano ou, eventualmente, a realização de investimentos em África.

Num ponto parece existir agora algum consenso: no médio prazo deverá haver lugar para dois tipos de instituições financeiras, os grandes bancos e os bancos locais que explorem nichos específicos de mercado.

Os bancos locais beneficiam, desde logo, de um profundo conhecimento dos clientes, podendo ainda proporcionar um tipo de serviço mais personalizado e que seja do agrado de uma franja significativa da população.

Em qualquer dos casos, quer se trate de bancos de grande dimensão ou mais pequenos, a instituição financeira do século XXI deverá fazer assentar as suas vantagens comparativas em dois pontos essenciais: os sistemas informáticos, que deverão ser cada vez mais sofisticados e estar à altura de responder às exigências dos clientes, e uma boa rede de telecomunicações. De outra forma, às fusões e aquisições poderão suceder-se a fenómenos bem mais complicados que passem, nomeadamente, pela desintermediação financeira.

## **PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO**

## **CAPÍTULO 8.**

### **RESULTADOS DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO**

---

#### **8.1. População e Amostra**

Tendo sido feito um primeiro levantamento com base nas listagens fornecidas pelo Banco de Portugal das instituições de crédito existentes com domicílio em Portugal ao abrigo do Artº.2º. do Decreto-Lei nº. 42641 de 12.11.1959 com actividade nos anos de 2000 e 2001, a nossa amostra limitou-se aos bancos, incluindo a Caixa Geral de Depósitos e Montepio Geral.

Da amostra foram excluídas algumas instituições, nomeadamente as caixas de crédito agrícola mútuo, as sociedades de investimento, as sociedades de *factoring*, as sociedades de locação financeira, as sociedades financeiras para aquisições a crédito e bancos de investimento por falta de informação.

O estudo foi aplicado sobre os bancos com carácter individual, salvo algumas excepções, sobre as quais teceremos alguns comentários seguidamente.

Quadro 8.1 – Amostra de bancos nos anos de 2000 e de 2001

Nº.	Bancos em 2000	Nº.	Bancos em 2001
1	Caixa Geral de Depósitos (CGD)	1	Caixa Geral de Depósitos (CGD)
2	Caixa - Banco de Investimento	2	Caixa - Banco de Investimento
3	Banco Comercial Português (BCP)	3	Banco Comercial Português (BCP)
4	BCP Investimento	4	BCP Investimento
5	Banco de Investimento Imobiliário (BII)	5	Banco de Investimento Imobiliário (BII)
6	Banco Espírito Santo (BES)	6	Banco Espírito Santo (BES)
7	Banco Internacional de Crédito (BIC)	7	Banco Internacional de Crédito (BIC)
8	Banco Totta & Açores	8	Grupo Totta
9	Crédito Predial Português	9	Banco BPI
10	Banco Santander Portugal	10	Montepio Geral
11	Banco Santander de Negócios Portugal	11	Deutsche Bank
12	Banco Português de Investimento (BPI)	12	Banif
13	Montepio Geral	13	Banco Nacional de Crédito (BNC)
14	Deutsche Bank	14	BBVA Portugal
15	Grupo Banif	15	Banco Português de Negócios (BPN)
16	Banif	16	Barclays Portugal
17	Banco Nacional de Crédito (BNC)	17	Itaú Europa
18	BBVA Portugal	18	Grupo Finibanco
19	Banco Português de Negócios (BPN)	19	Banco Finantia
20	Barclays Portugal	20	Banco Mais
21	Itaú Europa		
22	Finibanco		
23	Banco Finantia		
24	Banco Mais		

Fonte: a autora

No final de 2001 o sistema bancário português manteve os níveis de concentração depois de uma década de fusões e aquisições. Resultaram cinco grandes grupos que em conjunto controlam cerca de 85% do mercado bancário em Portugal: Grupo Caixa Geral de Depósitos, Grupo Banco Comercial Português, Grupo Banco Espírito Santo, Grupo Totta e Grupo Banco Português de Investimento, gerando aproximadamente 90% dos lucros totais do sector, os quais detém uma conta conjunta de 80%<sup>71</sup> do crédito a clientes, dos recursos captados de clientes, dos activos totais e da rede de balcões.

<sup>71</sup> Suplemento Banca 2001, edição conjunta Economia Pura nº. 49 e Marketeer nº. 73, de Agosto de 2002

O Grupo CGD completou em 2001 o processo de fusão, por incorporação do Banco Nacional Ultramarino e do Banco de Fomento Português na actividade individual da Caixa Geral de Depósitos. Em paralelo, o grupo reorganizou a sua actividade na banca de investimentos, com a criação da Caixa – Banca de Investimentos, na sequência da aquisição, em 2000, do Banco Totta e Sottomayor de Investimentos. A actividade da Caixa – Banco de Investimentos é desempenhada em articulação com os departamentos da própria Caixa Geral de Depósitos.

Após a conclusão dos sucessivos esforços de crescimento por via orgânica e por aquisições no mercado doméstico (Atlântico, Banco Mello e SottoMayor) o Grupo do Banco Comercial Português era em 1991, o segundo maior grupo bancário, com sete redes e cinco instituições especializadas: Banco Comercial Português de Investimento, Expresso Atlântico, Banco de Investimento Imobiliário e Crédibanco. Estas redes de retalho são complementadas pelas lojas do banco Expresso Atlântico que entretanto passou para o controlo total do grupo, depois da aquisição da posição de 49,99% detida pelo Grupo Jerónimo Martins. A rede de distribuição do grupo completa-se com algumas empresas especializadas como o Crédibanco (crédito pessoal), o Interbanco (financiamento automóvel), o Banco de Investimento Imobiliário (crédito hipotecário), entre outras sociedades instrumentais.

O Grupo Banco Espírito Santo prosseguiu em 2001 o redimensionamento da rede de balcões, redução de efectivos e integração das plataformas informáticas do Banco Espírito Santo e do Banco Internacional de Crédito.

O ano 2001 foi o primeiro ano completo de actividade do Grupo Totta, um grupo novo, com uma organização bastante recente operada durante o ano 2000, em que o Totta toma a posição de *holding* de controlo, passando a deter as participações do Banco Santander Portugal, Banco Santander de Negócios Portugal e Crédito Predial Português. Não tendo sido possível recolher dados suficientes sobre os bancos individuais pertencentes ao grupo, tratámos o grupo em 2001, em detrimento dos individuais.

O Finibanco passou pela constituição de uma *holding* gestora das participações sociais e a constituição de um novo Finibanco, que ficou com os activos e passivos afectos ao negócio bancário. Por falta de informação sobre o Banco Finibanco individual, em 2001 optámos por incorporar na amostra apenas o grupo.

## **8.2. Variáveis Estratégicas**

A actividade desenvolvida pelos bancos tem sido o núcleo da economia desde há séculos, e como é notório, continua a ser. No entanto, nos últimos anos, a forma de fazer negócio no sector bancário tem experimentado mudanças radicais.

A análise da actividade bancária em Portugal permite identificar vários agrupamentos de bancos, não só resultantes de motivações com carácter financeiro, mas também como resultado de conjugação de esforços em torno de estratégias de produto e mercado. Os produtos oferecidos pelas instituições são inúmeros, como tal, tentou-se identificar variáveis que permitissem reflectir as diferenças na oferta dos bancos, as quais para Lewis e Thomas (1990) podem distinguir-se em directas e indirectas.

A banca portuguesa iniciou, nos anos noventa, um processo de reestruturação, através da privatização e da concentração das instituições. Da privatização resultou que apenas a Caixa Geral de Depósitos se mantém pública.

Como exemplos particularmente significativos do processo de concentração a nível nacional, podemos apontar: a aquisição, pelo grupo Millennium BCP, do Banco Português do Atlântico, em 1995 e do Banco Pinto & Sotto Mayor e do Banco Mello, em 2000, a formação do grupo BPI (englobando, com a perda de marca, o Banco de Fomento e Exterior, o Banco Borges & Irmão, o Banco Fonsecas & Burnay e o Banco Português de Investimentos); aquisição, em 1999, do Banco Totta e Açores e do Crédito Predial Português pelo grupo Totta/ Santander, e Banco Nacional Ultramarino com a Caixa Geral de Depósitos, formando-se o Grupo CGD em 2001.

Uma vez que o sector de actividade em estudo se caracteriza por uma uniformização de produtos no âmbito da actividade financeira, e têm como objectivos e orientação estratégica características muito próximas, entendeu-se formular este estudo à luz de várias proposições. De acordo com o conceito de “factor estratégico de mercado” de (Barney, 1986), as empresas podem ser analisadas a partir de variáveis explicativas dos recursos e do produto, para Newman (1978) a formação dos grupos pode depender da dimensão, e ainda da *performance*, defendido por Cool e Schendel (1987).

As empresas desenvolvem e executam actividades com vista a alcançar determinados objectivos. A contabilidade surgiu com o objectivo de registar por escrito essas actividades.

Sendo entendida como um conjunto de técnicas destinadas ao registo histórico da actividade das empresas, a contabilidade assume um papel como fonte de informação sobre a situação das empresas e dos seus negócios.

Actualmente considera-se que esta fornece informações fundamentais para a previsão da actividade futura da empresa e é indispensável à sua gestão eficaz, permitindo o controlo e análise crítica da actividade da organização.

O regulamento de Lei de 3 de Abril de 1896 viera estabelecer a primeira normalização da contabilidade para os estabelecimentos de carácter bancário, determinando a obrigatoriedade de todos os bancos e afins enviarem à Repartição do Comércio um balancete referente ao último dia do mês passado, elaborado em conformidade com a classificação de contas estabelecidas por este regulamento. No entanto, os bancos tinham a faculdade de poder integrar outras contas, desde que seguissem a classificação proposta.

Com a evolução do contexto financeiro, as normas sofreram alterações, de modo a permitir uma maior adequação à realidade. Vários foram os diplomas legais publicados, nomeadamente: Decreto 10634 de Março de 1925, Decreto 39525 de Fevereiro de 1954, Decreto 42641 de Novembro de 1959, Decreto 445/78 de Dezembro de 1978, e finalmente o Decreto-Lei 410/89 de 21 de Novembro que viera aprovar o Plano Oficial de Contas, apesar deste não ser aplicável a bancos e outras entidades do sistema financeiro para os quais estivesse prevista a aplicação de planos de contabilidade específicos.

Devido à especificidade do negócio bancário surge um Plano de Contas sectorial de forma a contemplar as situações operacionais ou patrimoniais específicas da actividade de intermediação financeira<sup>72</sup>, a ausência de existências<sup>73</sup>, a exigência de uma estrutura específica de contas que acomode a periodificação dos proveitos de aplicações e dos custos das origens a que respeitam e a assumpção, na sua actividade de intermediação, de responsabilidades ou compromissos perante terceiros ou vice-versa, que não estão relevados em contas patrimoniais e que só virão a concretizar-se caso os terceiros falhem no cumprimento das mesmas. As empresas não financeiras, não são obrigadas a reflectir estas operações contabilisticamente. Apenas devem mencionar essas responsabilidades na nota 32 do Anexo.

Como consequência o Decreto-Lei 455/78 é revogado pelo Decreto-Lei 91/90 de 17 de Março, dando competências ao Banco de Portugal para estabelecer as normas de contabilidade aplicáveis às instituições sujeitas à sua supervisão.

Foram vários os factores determinantes na aplicação de um Plano de Contas para o Sistema Bancário, nomeadamente a liberalização e desregulamentação do sector<sup>74</sup> e adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia em 1986<sup>75</sup>.

---

<sup>72</sup> Consiste na canalização da poupança para o investimento, gerando uma margem que resulta do diferencial entre taxas de juro activas e taxas de juro passivas.

<sup>73</sup> Pois a intermediação financeira não gera stocks.

<sup>74</sup> Originou a emergência de bancos privados e estrangeiros, o desenvolvimento de novas actividades financeiras (*leasing, factoring, sociedades financeiras para aquisições a crédito*), abertura à inovação de produtos e serviços financeiros e dinamização dos mercados monetário e de capitais.

<sup>75</sup> Originou a necessidade de uniformização, simplificação e compatibilização dos sistemas de tratamento de dados contabilísticos e estatísticos fornecidos pelos bancos ao Banco de Portugal (entidade supervisora), a aproximação do sistema contabilístico do sector bancário nacional às regras e práticas em

Em particular às exigências comunitárias sobre a matéria, consignado através de legislação própria, à que referir via o princípio de harmonização mínima, i.e., criação de um quadro regulamentar comum, fixando as regras gerais a que as legislações nacionais devem obedecer, respeitando, contudo, a identidade de cada país e 1ª e 2ª Directivas de Coordenação Bancária (estabelecem os princípios em que assenta o Mercado Único Bancário). No âmbito específico da coordenação, esta harmonização mínima diz respeito, fundamentalmente a regras de controlo prudencial, a condições de acesso à actividade e ao exercício da actividade.

O objectivo é criar condições equivalentes de concorrência nas instituições financeiras de todos os Estados-membros, obtendo-se um grau uniforme de protecção dos depositantes e de estabilidade dessas instituições. Assim, é aprovado o Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro, também designado por Lei-Quadro do Sistema Financeiro ou Lei Bancária, pelo qual se rege o Sistema Financeiro Português (instituições de crédito e sociedades financeiras).

De uma forma simples o Balanço é composto pelas contas do Activo<sup>76</sup>, as contas do Passivo<sup>77</sup> e os Capitais próprios. No entanto existem ainda capitais equiparados a capitais próprios - passivos subordinados e provisões e as contas extrapatrimoniais (*off-balance sheet*) são sempre divulgadas com o Balanço e referem-se às responsabilidades

---

vigor nos sistemas financeiros mais evoluídos. (em particular às exigências comunitárias sobre a matéria, consignado através de legislação própria).

<sup>76</sup> Bens e direitos que pertencem à instituição e por isso se dizem patrimoniais.

<sup>77</sup> Capitais alheios, ou seja, as obrigações a pagar pela instituição.

ou compromissos assumidos pela instituição perante terceiros e que não estão relevados em contas patrimoniais activas e passivas.

Com base no Anexo à Instrução nº 4/96 do BNPB nº 1 de 17.06.1996, Plano de Contas para o Sistema Bancário, analisável a partir das contas do Balanço e da Demonstração dos Resultados, foram formuladas as seguintes variáveis.

Variável 1 - **Activo Total Líquido** – Total do Activo, líquido de Amortizações e Provisões.

Variável 2 - **Crédito sobre clientes** – Valor bruto do crédito interno e externo concedido a clientes.

Variável 3 - **Débito para com clientes** – Inclui os depósitos à ordem, depósitos a prazo (depósitos com pré-aviso e a prazo, cheques e ordens a pagar, operações de venda com acordos de recompra, recursos consignados e outros depósitos a prazo) e depósitos de poupança (de emigrantes, reformados e outros).

Variável 4 - **Situação líquida** – Capital subscrito, prémios de emissão, reservas (legais e outras) e resultados (transitados e do exercício). Não inclui interesses minoritários.

Variável 5 – **Número de balcões.**

Variável 6 - **Número médio de trabalhadores.**

Variável 7 - **Resultados Líquidos** – Resultado do exercício líquido de impostos sobre os resultados.

Variável 8 - **Margem Financeira** – Em sentido estrito, resulta da diferença entre juros e proveitos equiparados e juros e custos equiparados. Não inclui os rendimentos de títulos.

Variável 9 - **Produto Bancário** – Resulta da soma entre a Margem Financeira e os Resultados Correntes<sup>78</sup>.

### **8.3 Metodologia e Análise Estatística**

No estudo empírico foram utilizadas duas técnicas estatísticas multivariadas: a Análise Factorial em Componentes Principais e a Análise de *Clusters*.

Através da Análise Factorial em Componentes Principais pretendeu-se reduzir a informação de modo a garantir que os dados, resultando de variáveis correlacionadas, pudessem ser simplificados e descritos por um menor número de variáveis – os factores ou as componentes principais. Estes factores são variáveis não observáveis subjacentes aos dados e revelam o que existe de comum nas variáveis originais. A Análise de *Clusters* é uma técnica exploratória de análise multivariada, através da qual é possível

---

<sup>78</sup> Resulta da diferença entre outros proveitos correntes e outros custos correntes. Nos outros proveitos correntes estão incluídos os rendimentos de títulos, as comissões cobradas (a crédito na demonstração de resultados), os lucros em operações financeiras e outros proveitos de exploração. Nos outros custos correntes incluem-se as comissões pagas (a débito na demonstração de resultados), os prejuízos em operações financeiras, outros custos de exploração e outros impostos.

agrupar sujeitos em grupos homogéneos com base em características comuns. A identificação dos agrupamentos de indivíduos pressupõe que as variáveis que os definem não estejam correlacionadas e exige que a semelhança entre os mesmos possa ser medida de uma forma explícita. De um modo geral, os indivíduos são reunidos segundo algum tipo de distância métrica, e depois de assim caracterizados numa matriz de distâncias, recorreu-se a uma técnica hierárquica, mediante a qual os sucessivos grupos se vão formando em função das suas semelhanças, até que se entenda que as características dos grupos entretanto formados injustifiquem a agregação de outros indivíduos ou grupos pela sua crescente dissemelhança.

Os dados foram analisados usando o software SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences* versão 15.0).

A Análise Factorial de Componentes Principais foi aplicada às tabelas de *input* (Anexos 4 e 5) constituídas por dados reais que caracterizam as variáveis identificadoras de cada um dos bancos, e permitiu encontrar os factores (as variáveis subjacentes) que melhor explicam as similitudes e oposições entre as variáveis. Esses factores, hierarquizados por ordem decrescente da sua importância para a explicação da tabela de partida, constituem um sistema de eixos ortogonais onde é possível visualizar, sob a forma gráfica, as projecções dos constituintes da matriz de dados.

Para se poder aplicar esta técnica há que garantir que existe correlação entre as variáveis iniciais, o que foi confirmado através do teste de Esfericidade de *Bartlett* e a estatística de *Keiser-Meyer-Olkin*. Estes testes indicam qual é o grau de susceptibilidade ou o ajuste dos dados à análise factorial, isto é, qual é o nível de confiança que se pode

esperar dos dados quando do seu tratamento pelo método multivariado de análise factorial seja empregada com sucesso (Hair et al, 1998).

**Quadro 8.2 - Testes *Kaiser-Meyer-Olkin* e *Bartlett* – Ano 2000**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.861
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	338.719
	df	36
	Sig.	0.000

**Quadro 8.3 - Testes *Kaiser-Meyer-Olkin* e *Bartlett* – Ano 2001**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.752
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	346.530
	df	36
	Sig.	0.000

Em ambos os anos, obtivemos um valor acima do mínimo aceitável de 0,5 para a medida de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin*. Esta estatística compara as correlações observadas com as estimativas de correlação entre as componentes principais.

O teste de Esfericidade de *Bartlett* é baseado na distribuição estatística de “Qui-quadrado” e testa a hipótese (nula  $H_0$ ) de que a matriz de correlações é uma matriz identidade (1 na diagonal principal e 0 em todas as outras posições da matriz), isto é, que não há correlação entre as variáveis. (Pereira, 2001). Valores de significância maiores que 0,100, indicam que os dados não são adequados para o tratamento com o método em questão; que a hipótese nula não pode ser rejeitada. Já valores menores que o indicado permitem rejeitar a hipótese nula (Hair et al, 1998).

Na extracção das componentes principais e determinação do número dos factores necessários para representar adequadamente os dados iniciais recorreu-se ao método das componentes principais, entre outros disponíveis<sup>79</sup>. De acordo com Pestana e Gageiro (2003), o número das componentes principais necessárias para descrever os dados iniciais deve seguir determinados critérios: a proporção da variância explicada pelas componentes principais tem que ser pelo menos de 60%<sup>80</sup>, ou o valor próprio da componente principal ser superior a 1<sup>81</sup> e através do *scree plot*, seleccionando todas as componentes até onde a linha do gráfico que as une comece a ficar horizontal.<sup>82</sup> (Ilustrações 8.1 e 8.2). Face aos valores obtidos de acordo com o critério de Kaiser excluem-se componentes cujos valores próprios sejam inferiores à unidade (Pereira, 2001).

O número de factores a reter pode obter-se observando os anexos 8 e 9, para o ano 2000 e 2001, em que na coluna do total, os valores próprios (*initial eigenvalues*) estão ordenados por tamanho. Para explicar 100% da variância dos dados seriam necessárias as nove componentes. No entanto, no ano 2000 existe um valor percentual da variância maior do que um, o mesmo que em 2001, mas retendo duas componentes conseguimos explicar 95,35% e 99,015% da variância total, no primeiro e segundo ano, respectivamente, o que é aceitável tendo em atenção o critério da Percentagem da Variância.

---

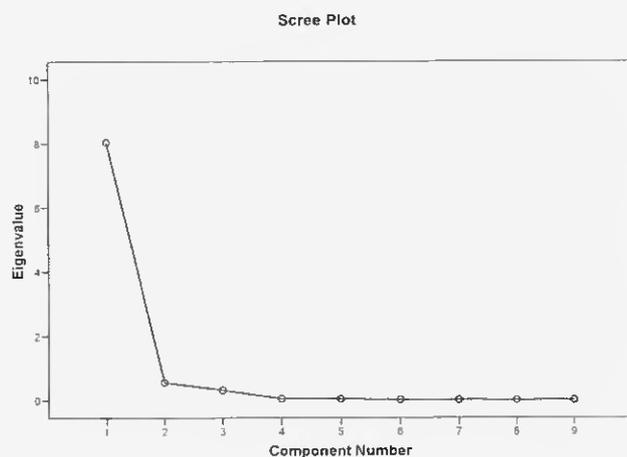
<sup>79</sup> Outros métodos: método da máxima verosimilhança, método dos mínimos quadrados e método alfa.

<sup>80</sup> Critério da Percentagem da Variância.

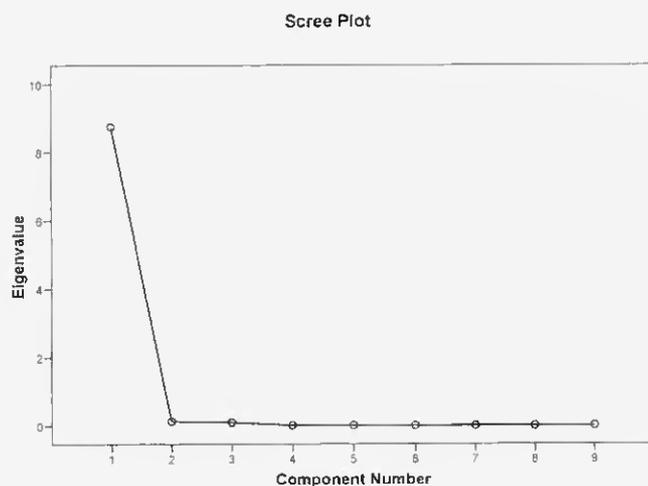
<sup>81</sup> Critério de *Kaiser*.

<sup>82</sup> Gráfico da variância pelo número de componentes, em que os pontos no maior declive são indicativos do número adequado de componentes a reter.

**Ilustração 8.1 – Ano 2000**



**Ilustração 8.2 – Ano 2001**



Comprovam-se duas componentes principais quer no ano 2000 quer em 2001, como se pode observar pelos quadros apresentados seguidamente (Quadros 8.4 e 8.5).

De modo a tornar as componentes mais facilmente interpretáveis procedeu-se de seguida à sua rotação. De entre os métodos disponíveis<sup>83</sup> recorreu-se ao *Varimax* de rotação ortogonal que minimiza o número de variáveis que cada agrupamento terá.

**Quadro 8.4. - Rotated Component Matrix(a) – Ano 2000**

	Componentes	
	1	2
Activo Total Líquido	0.813	
Crédito sobre clientes	0.787	
Débito para com clientes	0.908	
Situação líquida	0.879	
Balcões	0.710	
Nº médio de trabalhadores	0.840	
Resultados Líquidos		0.941
Margem Financeira	0.874	
Produto Bancário	0.788	

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.*

*(a) Rotation converged in 3 iterations.*

No ano de 2000, temos duas componentes, agregando a primeira a totalidade das variáveis originais, com excepção dos Resultados Líquidos que constituem a segunda componente principal.

**Quadro 8.5 - Rotated Component Matrix(a) – Ano 2001**

	Component	
	1	2
Activo Total Líquido	0.752	
Crédito sobre clientes		0.724
Débito para com clientes		0.835
Situação líquida	0.807	
Balcões	0.811	
Nº médio de trabalhadores		0.746
Resultados Líquidos	0.750	
Margem Financeira		0.744
Produto Bancário	0.783	

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.*

*(a) Rotation converged in 3 iterations.*

<sup>83</sup> Métodos de rotação: Ortogonais (*Varimax*, *Quartimax* e *Equimax*) e Oblíqua (*Oblimin*).

No ano de 2001, temos uma componente composta por: Activo Total Líquido, Situação líquida, Número de Balcões, Resultados Líquidos e Produto Bancário. No mesmo ano, identificou-se uma segunda componente composta por: Crédito sobre clientes, Débito para com clientes, Número médio de trabalhadores e Margem Financeira.

Estando confirmada a existência de dois factores, dispoño assim de duas variáveis não correlacionadas, procedeu-se ao agrupamento dos bancos em *clusters* nos dois anos em estudo.

Utilizou-se o procedimento hierárquico de agregação tendo como medida a distância euclidiana ao quadrado por ser mais utilizada em variáveis quantitativas e como critério de agregação dos indivíduos (os bancos) em *clusters* o de *Ward*.

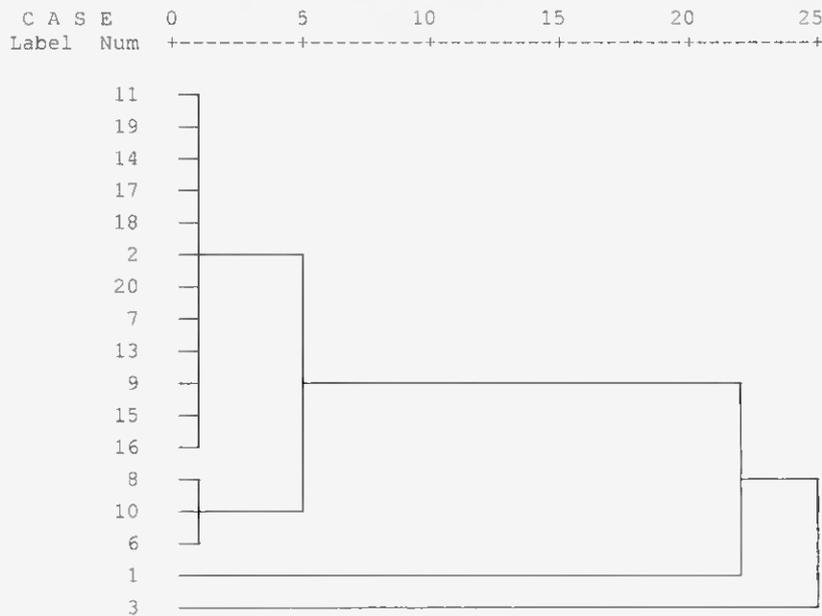
Foi considerado o algoritmo hierárquico da variância mínima de *Ward* aplicado aos valores médios *standardizados* das variáveis por empresa por período, segundo *Ward* Punj e Stewart (1983). Este algoritmo calcula a média de todas as variáveis em cada *cluster*, e a distância euclidiana ao quadrado entre cada caso e a média do seu grupo, para somar depois as distâncias de todos os casos. Em cada fase, os *clusters* formados são os que resultam do menor incremento da soma total de distâncias ao quadrado *intra-cluster*, ou seja, minimiza a variância interna do grupo.

A aplicação dos métodos hierárquicos permite a apresentação dos resultados sob a forma de dendograma, revelando as fases do processo de agrupamento desde a separação dos indivíduos à inclusão num único grupo. Esta ilustração lê-se da esquerda para a direita. A escolha do número de *clusters* obtém-se desenhando-se uma linha

vertical no dendograma numa posição tal que se evite a formação de grupos que já não possuam características similares, o que ocorre, sensivelmente, quando se observa a maior distância na formação do próximo grupo.

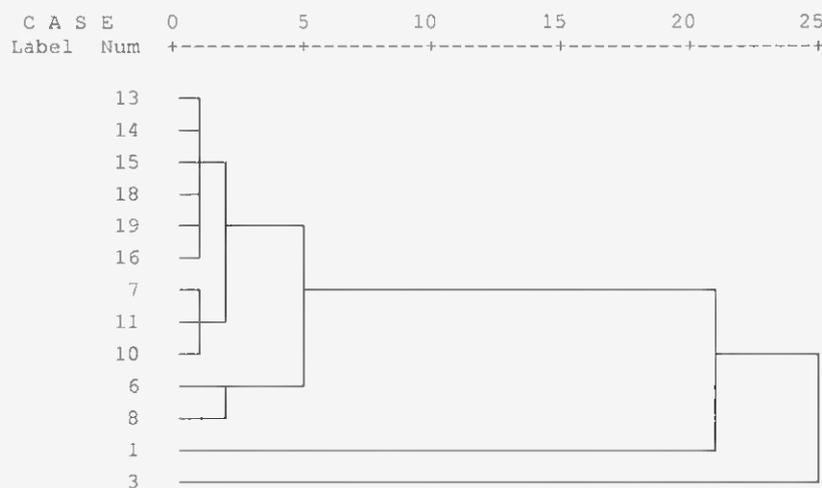
**Ilustração 8.3 - HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS – Ano 2000**

*Dendrogram using Ward Method - Rescaled Distance Cluster Combine*



**Ilustração 8.4 - HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS – Ano 2001**

*Dendrogram using Ward Method - Rescaled Distance Cluster Combine*



Uma vez que existem 2 grupos homogêneos, validaram-se os *clusters* através do teste t para amostras independentes, considerando os dois *clusters*. Para o ano 2000, apresenta-

se o quadro 16, a partir do qual se constata para o Factor 1, que não existem diferenças nas médias para os dois *clusters*, porque se aceita a hipótese nula de igualdade das médias: uma vez que a significância do teste (0,435) é superior à significância teórica (0,05). Para o factor 2, se verificam diferenças nas médias, pelo que os dois *clusters* diferenciam-se para este factor (Resultados Líquidos).

**Quadro 8.6 - Ano 2000**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
REGR factor score 1 for analysis 1	Equal variances assumed			-.802	15	.435	-.83605523	1,0424654	-3,05802	1,385907	
	Equal variances not assumed						-.83605523				
REGR factor score 2 for analysis 1	Equal variances assumed			-12,370	15	.000	-3,934766	31807912	-4,61274	-3,25680	
	Equal variances not assumed						-3,934766				

As observações feitas a propósito do número de *clusters* e as limitações de análise correspondente no ano de 2000 são idênticas às do ano de 2001, pelo que a validação dos *clusters* seguiu o mesmo procedimento, ou seja a aplicação do teste t para amostras independentes.

**Quadro 8.7 – Ano 2001**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
REGR factor score 1 for analysis 1	Equal variances assumed			-11,202	11	.000	-3,457202	,30862680	-4,13648	-2,77792	
	Equal variances not assumed						-3,457202				
REGR factor score 2 for analysis 1	Equal variances assumed			.520	11	.613	.55857100	1,0739899	-1,80526	2,922407	
	Equal variances not assumed						.55857100				

Verificou-se para o factor 1 a não aceitação da hipótese nula por quanto a significância do teste é inferior a 0,05, pelo que constituem para este factor dois grupos homogéneos. Relativamente ao factor 2, observa-se agora a aceitação da hipótese nula ( $0,613 > 0,05$ ), pelo que existindo médias iguais do factor 2 em cada um dos *clusters*, pode afirmar-se que os dois grupos não são homogéneos.

## CAPÍTULO 9.

### GRUPOS ESTRATÉGICOS E SUA CARACTERIZAÇÃO

Com o propósito de identificação dos bancos em análise nos dois anos, apresentamos o quadro seguinte, que resume a composição de cada *cluster*, admitindo-os como grupos estratégicos.

Verifica-se que no ano 2000, os Resultados Líquidos permitem nitidamente diferenciar os bancos, formando dois grupos estratégicos.

**Quadro 9.1 – Grupos Estratégicos – Ano 2000**  
(em milhões de euros)

Grupo 1			Grupo 2		
Nº	Banco	Resultados líquidos	Nº	Banco	Resultados líquidos
14	Deutsche Bank	4	3	Banco Comercial Português	1.081
18	BBVA Portugal	5			
19	BPN	6			
9	Crédito Predial Português	6			
2	Caixa-Banco de Investimento	9			
20	Barclays Portugal ?	9			
16	Banif	13			
17	BNC	15			
8	Banco Totta & Açores	16			
15	Grupo Banif	17			
11	B. Santander de Negócios Portugal	20.7			
10	Banco Santander Portugal	31			
7	BIC	46			
13	Montepio Geral	56			
1	CGD	106			
6	BES	134			

O Banco Comercial Português separa-se dos restantes bancos com Resultados Líquidos de 1.081 milhões de euros, provavelmente pela alienação de 66.188.073 acções próprias nesse ano. Por outro lado, deu-se a fusão por incorporação do Banco Pinto e Sotto Mayor, Banco Mello Imobiliário e do Banco Mello Investimentos mediante transferência global do património para o Banco Comercial Português. Embora não se revele pelas variáveis estudadas, o banco provavelmente beneficiou de reduções fiscais sobre o rendimento neste ano.

Achamos no entanto, um pouco de atrevimento dizer que o Banco Comercial Português beneficia de mecanismos de isolamento (Mahoney e Pandian, 1992) como explicação do rendimento obtido. Consideramos que a sustentabilidade deste rendimento dependerá dos mecanismos de adaptação do banco ao ambiente que o rodeia e à sua capacidade de oferta de produtos.

O Banco Comercial Português, *Franchise* de negócio de alta qualidade, com activos de qualidade, rede de sucursais moderna e profissionais experientes, liderava inquestionavelmente o mercado na maioria de produtos e serviços bancários, tendo criado uma instituição líder da matriz portuguesa, com posição privilegiada entre os maiores bancos ibéricos. Com potencial significativo para a obtenção de sinergias de custos e de proveitos pela integração das operações e aproveitamento da complementaridade comercial em Portugal e no estrangeiro, deu-se ainda um reforço da capacidade da nova instituição para captar as oportunidades de crescimento, obtidas pelas sinergias provenientes dos bancos fundidos.

A capacidade de antecipação à evolução da estrutura da indústria é sem dúvida importante, Mas quando uma empresa consegue obter uma vantagem competitiva e a explora, consegue retirar benefício da assimetria (Hatten e Hatten, 1987). Foi o que sucedeu com o Banco Comercial Português.

Com a hipótese de exclusão deste banco, da análise estatística efectuada, perante a componente diferenciadora, temos o Banco Espírito Santo e a Caixa Geral de Depósitos que apresentam igualmente Resultados Líquidos acima da média, que apesar das barreiras que encontram à entrada em novos mercados, o ambiente que as rodeia “trabalha em seu favor”, através de factores não controláveis pelas próprias empresas (Hatten, Schendel e Cooper, 1978)..

O Banco Espírito Santo tem como característica principal ser multiespecialista, conseguindo amortecer parcialmente o abrandamento da actividade bancária no geral, através do aumento nos negócios de crédito especializado compensando a quebra noutros segmentos.

A Caixa Geral de Depósitos inserida no maior grupo financeiro português, é líder na captação de depósitos e no crédito concedido. A CGD na prática não pode ser vista como banco individual, pois o desempenho das várias áreas de negócio articula-se com os próprios departamentos da mesma como banco individual.

Conforme a análise estatística realizada, verificou-se para o factor 1 (Quadro 9.2) a não aceitação da hipótese nula, pelo que se constituem para este factor dois grupos homogéneos.

**Quadro 9.2 – Factor 1 – Ano 2001**

(em milhões de euros)

Nº	Banco	Activo Total líquido	Situação Líquida	Balcões	Resultados Líquidos	Produto Bancário
13	BNC	3.299	229	107	16	77
14	BBVA Portugal	2.959	178	105	12	109
15	BPN	2.442	245	115	15	75
18	Grupo Finibanco	1.446	100	80	4	87
7	BIC	8.158	233	121	52	168
11	Deutsche Bank	7.279	61	20	2	19
16	Barclays Portugal	2.302	77	47	9	52
19	Banco Finantia	1.422	116	3	18	76
10	Montepio Geral	10.125	445	276	59	313
6	BES	27.590	1.442	488	141	732
1	CGD	63.320	3.996	875	527	1.605
8	Grupo Totta	27.366	1.042	650	199	948
3	BCP	63.390	4.411	n.d.	517	1.811

Relativamente ao factor 2, observa-se agora a aceitação da hipótese nula, pelo que existindo médias iguais do factor 2 em cada um dos *clusters*, pode afirmar-se que os dois grupos não são homogéneos, face à “dimensão” entendida como Dimensão Estratégica (Ramler, 1982).

**Quadro 9.3 - Grupo Estratégico 1 – Ano 2001**

(em milhões de euros)

Nº	Banco	Crédito s/ clientes	Débito p/ com Clientes	Balcões	Nº. Médio de Trabalhadores	Margem Financeira
3	BCP	34.477	24.017	1.139	9.607	1.044

Parece-nos viável agregar as componentes estudadas numa só denominação – Dimensão (Amit, Donowitz e Fershtman, 1988).

No Grupo Estratégico 1 voltamos a ter a presença do Banco Comercial Português.

O grupo BCP (BCP, BPA, Expresso Atlântico, BPSM e Banco Mello) formou-se a partir do Banco Comercial Português que adquiriu o BPA, em 1995, e o Banco Mello e o BPSM, em 2000, fundindo-se em 2000. Em 2001, apresenta-se como o grupo com o maior índice de rentabilidade dos capitais próprios médios e na cobertura de balcões. Como pontos fortes podem destacar-se uma boa solidez financeira, uma elevada taxa de rentabilidade, uma presença importante em todas as áreas de negócio — maior grupo segurador, posição sólida na área da saúde (Medis) e maior grupo na área de gestão de activos e patrimónios - e uma elevada quota nos serviços comissionados.

É de relevar que o grupo apresenta a maior rede de *self-banking* nacional. Como deficiências do grupo podem ser referidos os elevados encargos de estrutura - mas esta má performance é explicada, em parte, pela aposta na internacionalização da sua actividade, acarretando uma estrutura mais pesada nos custos, uma dependência dos lucros de operações financeiras superior aos dos outros grupos e uma imagem de instituição conflituosa em relação aos sindicatos.

**Quadro 9.4 Grupo Estratégico 2 – Ano 2001**

(em milhões de euros)

Nº	Banco	Crédito s/ clientes	Débito p/ com clientes	Balcões	Nº. Médio de Trabalhadores	Margem Financeira
13	BNC	2.659	1.807	107	815	62
14	BBVA Portugal	2.141	1.560	105	966	65
15	BPN	1.273	1.475	115	948	51
18	Grupo Finibanco	1.182	1.137	80	708	61
7	BIC	6.725	4.002	121	949	146
11	Deutsche Bank	2.449	3.696	20	184	13
16	Barclays Portugal	1.018	558	47	460	38
19	Banco Finantia	264	531	3	414	47
10	Montepio Geral	9.370	6.404	276	2.849	265
6	BES	14.299	11.938	488	5.206	417
1	CGD	39.173	39.466	875	11.480	1.256
8	Grupo Totta	27.366	19.467	650	7.730	659

Durante os anos noventa, os diferenciais das taxas de juro entre operações activas e passivas foram-se comprimindo, traduzindo por um lado, a queda acentuada das taxas de juro derivadas do ambiente de maior concorrência e em consonância com a descida sustentada da taxa de inflação; e, por outro lado, uma alteração das carteiras de activos dos bancos, com crescente preferência por aplicações em instituições de crédito, até 1997, com taxas activas mais baixas, em média, que as do crédito concedido. A partir de 1997, no entanto, a parcela correspondente a Créditos sobre Clientes foi aumentando a sua quota.

A partir de 2001, parece haver uma tendência para a redução do número de balcões, o que deriva do desenvolvimento de canais alternativos lançados pelos bancos. No entanto, o elevado número de balcões parece mostrar um certo alheamento das instituições e dos seus clientes em relação a formas mais recentes de tratamento das operações e das informações bancárias (via telefone, fax ou *internet*).

Se por experiência excluirmos novamente o Banco Comercial Português revelam-se alguns bancos com uma dimensão considerável, que merecem alguns comentários.

A Caixa Geral de Depósitos é a instituição nacional que ocupa o primeiro lugar no *ranking* nacional em termos de activo, recursos captados, situação líquida, resultado líquido e número de balcões.

O grupo CGD é o maior grupo financeiro português. Tem como pontos fortes a elevada quota de mercado quer nos recursos captados quer no crédito concedido, os lucros elevados, os baixos encargos de estrutura em relação ao activo líquido médio, os

elevados ganhos no mercado monetário interbancário e a grande penetração nos mercados internacionais. A elevada parcela do segmento clientes particulares tem vindo a ser preterida pelo reforço do segmento empresas (em 2001 foi lançada uma rede especializada de mais de quatro dezenas de gabinetes - *Empresas & Soluções*). Apresenta como pontos fracos a quota de mercado reduzida nos serviços comissionados e a elevada taxa de IRC a que está sujeita. As estratégias dos diferentes grupos financeiros visam responder a objectivos genéricos como a melhoria da produtividade, a diferenciação da produção e a internacionalização.

O Banco Espírito Santo e o Banco Internacional de Crédito, ao contrário dos outros bancos, apostou no crescimento orgânico em detrimento dos processos de concentração, evitando, assim, os elevados custos decorrentes de profundas alterações quanto à integração de serviços e à redução de efectivos. Para o Banco Espírito Santo verificou-se uma significativa expansão da actividade com destaque para a captação de recursos de clientes e de crédito, com a conjuntura a reforçar a sua posição competitiva nas principais linhas de negócio. O exercício foi afectado negativamente pela performance dos mercados de capitais, o que limitou a capacidade de geração de resultados na área de investimentos, corretagem e de *trading*. Porém melhorou os resultados no final do ano derivado da evolução em baixa das taxas de juro para o qual o banco prudentemente se posicionou.

O grupo Totta /Santander (Banco Totta & Açores/Crédito Predial Português/Banco Santander Portugal) resultou da aquisição por parte do Santander do Banco Totta e do Crédito Predial Português, em 1999, apostando-se na fusão. Apresenta-se como o maior grupo estrangeiro a operar no nosso país. Surge como um grupo com um forte

posicionamento na vertente de crédito imobiliário e de investimento. Como pontos fortes do grupo, apontam-se a presença em áreas de negócio bancário importantes (com carácter de especialização), as elevadas quotas de mercado no respeitante ao Crédito Concedido e aos Recursos Captados, o grande potencial de crescimento nacional e internacional da actividade decorrente da existência do accionista espanhol (Banco Santander Central Hispano). Como pontos fracos salientam-se a baixa rendibilidade dos capitais próprios e o baixo peso dos serviços comissionados no total do produto bancário.

O sistema bancário parece dividido em dois grandes grupos, o primeiro composto pelos cinco grandes grupos financeiros universais, multiespecializados e com uma estrutura de distribuição multicanal, e um segundo grupo de média dimensão composto por bancos portugueses e estrangeiros, que abandona o retalho massificado no mercado e aposta em segmentos de gestão de activos, da banca de empresas e de particulares de elevados rendimentos, e ainda em outros nichos de mercado.

## **CAPÍTULO 10.**

### **CONCLUSÕES**

---

Os objectivos inicialmente definidos para o presente trabalho de investigação foram, em nossa opinião, atingidos.

O fundamental objectivo consistia em identificar os grupos estratégicos existentes no conjunto dos bancos, em 2000 e 2001. Com o recurso à análise estatística, com base nas variáveis de carácter contabilístico adoptadas, verificou-se a existência de Grupos Estratégicos no sector bancário português, e sua influência nas empresas, no que respeita à postura estratégica adoptada, gestão e resultados obtidos. As empresas foram agrupadas na indústria com base nos seus registos relativos a um conjunto de variáveis estratégicas representativas dos seus recursos competitivos. Escolhidas pela investigadora, com base em estudos anteriores sobre a indústria, sua opinião e julgamento.

Todavia, previamente foi realizada a fundamentação teórica do conceito de Grupo Estratégico de empresas comparando as definições alternativas e os diferentes critérios de classificação propostos por várias investigações empíricas. Estudou-se ainda problemática emergente das investigações empíricas existentes, bem como das implicações derivadas da análise de Grupos Estratégicos, sobre a temática em Portugal na banca.

Foi um trabalho “Hérculo” a realização desta dissertação, desde o primeiro dia, até o dia em que se considerou própria para avaliação por terceiros.

Verificaram-se dificuldades em obter os relatórios e contas do maior número de bancos em actividade, o que no tratamento dos dados, se transformou numa tarefa ainda mais complicada.

Apesar da sua aplicação, tal como Miller e Friesen (1978) foi difícil o teste estatístico de significância dos factores através da análise factorial, pelo facto da amostra ser pequena e com muitas variáveis. Com a aplicação da análise de *clusters* permitiu-nos identificar sistematicamente objectos similares.

Contudo, não se desprezam outras técnicas e testes de análise estatística a desenvolver por outros investigadores com maior volume de informação, ou até mesmo com os dados usados nesta investigação.

Chegámos à conclusão que as variáveis de “dimensão” permitiram definir grupos perfeitamente identificáveis e com características similares na sua estratégia.

Os bancos sofrem “metamorfoses” constantes de adaptação e de inovação de forma a melhorar a sua posição no mercado, sofrendo ainda com o envolvimento dos factores incontroláveis por destes.

Da análise que efectuámos aos relatórios e contas permitiu-nos concluir que as estratégias das instituições financeiras estudadas podem ser classificadas em três

segmentos. Um primeiro corresponde à prestação de serviços, no mercado nacional, numa óptica de banca universal e, concomitantemente, à exploração dos mercados externos - são os casos dos grupos CGD, Millenium BCP, BES, Totta /Santander. Um segundo onde se incluem grupos também de banca universal, mas com um peso de serviços específicos importante - é o caso do grupo BPI que aposta no segmento do investimento e das empresas exportadoras. Finalmente, um terceiro conjunto de instituições especializadas em nichos de mercado, de menor dimensão, desde o do crédito imobiliário (Banco Nacional de Crédito, SA; Banco de Investimento Imobiliário) ao *merchand banking* e ao *investment banking* (Banco Santander Portugal).

Considero relevante a possibilidade de avançar com este trabalho de investigação para um período de análise mais longo, uma década, a fim de poder estudar a estabilidade e dinâmica dos grupos estratégicos no mesmo sector de actividade.

## **Anexos**

**Anexo I - Anexo à Instrução nº 4/96 - Balanço**

CODIGO DAS CONTAS	ACTIVO	ANO			ANO ANTERIOR (LIQUIDO)
		ACTIVO BRUTO	AMORTIZAÇÕES E PROVISÕES	ACTIVO LIQUIDO	
10+11+130	1 Caixa e Disponibilidades em Bancos Centrais				
12+13-130	2 Disponibilidades a vista sobre instit. de crédito				
20+21+280+281+2880+2881+2890+2891- 29000-29001-29010-29011-2951	3 Outros créditos sobre instit. de crédito				
16+22+23+282+283+287+2882+2883+2887+289 2+2893+2897-29002-29003-29012- 29013- 29017-2952	4 Créditos sobre clientes				
240+241+245+255+2480+250+251+2580+26+28 40+2884+2894-290140-2920-2921-2925- 2953	5 Obrigações e outros títulos de rendimento fixo				
2400+2401+2410+2500+2501+2510+2600+2601 +2610+2840+2884+2894+290140(1)-29200- 29210-2925-2953	a) Obrigações e outros títulos de rendimento fixo - de emissores públicos				
2402+2411+2412+245+255+2480+2502+2511+2 512+2580+2602+2611+2612+2840+ +2884+2894-290140(2)-29209-29219-2925- 2953	b) Obrigações e outros títulos de rendimento fixo - de outros emissores				
2480+2580	(Dos quais Obrigações próprias)	( )	( )	( )	( )
243+244+245+255+2481- 4810+2490+2491+253+254+2581-25810+2841- 290141- 291-2923-2924-2925-2953+5624 (dev)	6 Acções e outros títulos de rendimento variável				
400-490	7 Participações				
401-491	8 Partes do capital em empresas coligadas				
41+460+4690-481	9 Imobilizações incorpóreas				
42+461+462+463+468+4691-482 420+4280+461-4820-48280	10 Imobilizações corpóreas (Dos quais: Imóveis)	( )	( )	( )	( )
27003	11 Capital subscrito não realizado				
24810+25810	12 Acções próprias ou partes de capital próprias				
14+15+19+27-27003-29007-2959- - 299+402+409-499	13 Outros activos				
51+55+56(dev) (3)+58(dev)+59(4)	15 Contas de regularização				
69(dev)	16 Prejuízo do exercício				
	<b>TOTAL DO ACTIVO</b>				

CÓDIGO DAS CONTAS	PASSIVO	ANO	ANO
			ANTERIOR
30+31+35 (6)	1 Débitos para com instituições de crédito		
30020+30120+30220+			
+31020+31220+31320+	a) - A vista		
+31920			
(-1a)	b) A prazo ou com pre-aviso		
32+33+35 (6)	2 Débitos para com clientes		
3213+3223	a) - Depósitos de poupança		
32-3213-3223+33+35	b) - Outros debitos		
3200+3210+3220+3230	ba) - A vista		
b) - ba)	bb) - A prazo		
34	3 Débitos representados por títulos		
341	a) - Obrigações em circulação		
340+342+349	b) - Outros		
36+39	4 Outros passivos		
52+54+56(cre)+58(cre)+	5 Contas de regularização		
+59(5)			
610+611+612+613	6 Provisões para riscos e encargos		
612	a) - Provisões para pensões e encargos similares		
610+611+613	b) - Outras provisões		
619	6A Fundo para riscos bancários gerais		
60	8 Passivos subordinados		
62	9 Capital subscrito		
632	10 Premios de emissão		
630+631+635+639	11 Reservas		
633	12 Reservas de reavaliação		
66	13 Resultados transitados		
69(cred)	14 Lucro do exercício		
	TOTAL DO PASSIVO		

(1) Parte do saldo relativo a obrigações e outros títulos de rendimento fixo de emissores públicos

(2) Parte do saldo relativo a obrigações e outros títulos de rendimento fixo de outros emissores

(3) Excepto 5624, cujo saldo devedor é considerado na rubrica 6

(4) Conforme o saldo global do razão (quando saldo devedor > saldo credor)

(5) Conforme o saldo global do razão (quando saldo credor > saldo devedor)

(6) Na rubrica 1 "Débitos para com IC" e incluída a parte do saldo relativa a recursos de IC e na rubrica 2 "Débitos para com clientes" a parte respeitante a recursos de terceiros

### Rubricas Extrapatrimoniais

(90+970) 1. Passivos eventuais

(9010+9011) - Aceites e compromissos por endosso de efeitos descontados

(970) - Cauções e activos dados em garantia

(92) 2. Compromissos

(9200) - Compromissos resultantes de operações de venda com opção de recompra

**Anexo 2 - Anexo à Instrução nº 4/96 - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS**

CÓDIGO DAS CONTAS	DÉBITO	ANO	ANO ANTERIOR	CÓDIGO Das CONTAS	CRÉDITO	ANO	ANO ANTERIOR
	<b>A. CUSTOS</b>				<b>B. PROVEITOS</b>		
70	1 Juros e custos equiparados			80	1 Juros e proveitos equiparados		
71	2 Comissões			80240+80241 +80245+8025 0+80251+802 55+8026	Dos quais: de títulos de rendimento fixo	( )	( )
72	3 Prejuízos em operações financeiras			81	2 Rendimento de títulos		
73+74	4 Gastos gerais administrativos			81-81400- 81401	a) - Rendimento de acções, de quotas e de outros títulos de rendimento variável		
73	a) - Custos com pessoal			81400	b) - Rendimento de participações		
	Dos quais:			81401	c) - Rendimento de partes de capital em empresas coligadas		
730+731	(- salários e vencimentos)	( )	( )	82	3 Comissões		
732+733	(- encargos sociais)	( )	( )	83	4 Lucros em operações financeiras		
	Dos quais:			840+841+842 -843+845+84 9	5 Reposições e anulações respeitantes a correções de valor relativas a créditos e provisões para passivos eventuais e para compromissos		
73290+73291+73292	(- com pensões)	( )	( )	844	6 Reposições e anulações respeitantes a correções de valor relativas a valores mobiliários que tenham o carácter de imobilizações financeiras, a participações e a partes de capital em empresas coligadas		
74	b) - Outros gastos administrativos			89	7 Outros proveitos de exploração		
78	5 Amortizações do exercício			672	8 Resultado da actividade corrente	( )	( )
77	6 Outros custos de exploração			69	9 Ganhos extraordinários		
790+791+792 +793+795+799	7 Provisões p/ crédito de cobrança duvidosa e crédito vencido e p/outros riscos			672	11 Prejuízo do exercício		
794	8 Provisões para imobilizações financeiras						
671	10 Resultado da actividade corrente	( )	( )				
68	11 Perdas extraordinárias						
68	13 Impostos sobre lucros						
76	14 Outros impostos						
69	15 Lucro do exercício						

*Anexo alterado pela Instrução nº 15/98, publicada no BNPB nº 7, de 15 de Julho de 1998.*

### Anexo 3 – Quadro de Contas

CLASSE 1	CLASSE 2	CLASSE 3	CLASSE 4	CLASSE 5	CLASSE 6	CLASSE 7	CLASSE 8	CLASSE 9
DISPONIBILIDADES	APLICAÇÕES	RECURSOS ALHEIOS	IMOBILIZAÇÕES	CONTAS INTERNAS E DE REGULARIZAÇÃO	CAPITAIS PROP E EQUIP, PROVISÕES E RESULT	CUSTOS POR NATUREZA	PROVEITOS POR NATUREZA	CONTAS EXTRAPATRIMONIAIS
10 - CAIXA	20 - APLICAÇÕES EM I.C. NO PAIS	30 - RECURSOS DE I.C. NO PAIS	40 - IMOBILIZ FINANÇEIRAS	50 - CONTAS INTERDEPARTAMENTAIS	60 - TITULOS DE PART EMPRÉSTIMOS SUBORDINADOS E PREST SUPLEM	70 - JUROS E CUSTOS EQUIPARADOS	80 - JUROS E PROVEITOS EQUIPARADOS	90 - GAR PRESTADAS E OUT PASSIVOS EVENTUAIS
11 - DEP A ORDEM NO B. PORTUGAL	21 - APLICAÇÕES EM I.C. NO ESTRANGEIRO	31 - RECURSOS DE I.C. NO ESTRANGEIRO	41 - IMOBILIZ INCORPÓREAS	51 - PROVEITOS A RECEBER	61 - PROVISÕES DIVERSAS	71 - COMISSÕES	81 - RENDIMENTO DE TITULOS	91 - GARANTIAS RECEBIDAS
12 - DISPONIBIL. SOBRE I.C. NO PAIS	22 - CREDITO INTERNO	32 - DEPÓSITOS	42 - IMOBILIZ. CORPÓREAS	52 - CUSTOS A PAGAR	62 - CAPITAL	72 - PREJUÍZOS EM OPER. FINANÇEIRAS	82 - COMISSÕES	92 - COMPROMISSOS PERANTE 3 <sup>a</sup>
13 - DISPONIBIL. S/ I.C. NO ESTRANG	23 - CREDITO AO EXTERIOR	33 - EMPRÉSTIMOS	43 -	53 -	63 - RESERVAS	73 - CUSTOS COM PESSOAL	83 - LUCROS EM OPERAÇÕES FINANÇEIRAS	93 - COMPROMISSOS ASSUMIDOS POR 3 <sup>a</sup>
14 - OURO	24 - TITULOS NEGOCIAÇÃO	34 - RESPONSABIL. REPRES. POR TITULOS	44 -	54 - RECEITAS C/ PROVEITO DIFERIDO	64 -	74 - FORNECIM. E SERV. DE TERCEIROS	84 - REPOSIÇÕES-E ANULAÇÕES DE PROVISÕES	94 - OP. CAMBIAIS, DI TAX. DE JURO E S/ COI. MOEDAS
15 - OUT MET PREC NUMISMAT E MEDALHISTICA	25 - TITULOS- INVESTIMENTO	35 - OUTROS RECURSOS	45 -	55 - DESPESAS C/ CUSTO DIFERIDO	65 -	75 -	85 -	95 - RESPONSABIL. POR PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
16 - DISPONIBIL. S/ TESOUR. PÚBLICO	26 - TITULOS A VENCIMENTO	36 - CREDORES	46 - IMOBILIZ. EM CURSO	56 - FLUTUAÇÃO DE VALORES	66 - RESULTADOS TRANSITADOS	76 - IMPOSTOS	86 -	96 - SERVIÇOS PRESTADOS POR 3 <sup>a</sup>
17 -	27 - DEVEDORES-E OUTRAS APLICAÇÕES	37 -	47 -	57 -	67 - RESULTADOS	77 - OUT CUSTOS-E PREJUÍZOS	87 -	97 - GARANTIAS REAIS
18 -	28 - CREDITO-E JUROS VENCIDOS	38 -	48 - AMORTIZ ACUMULADAS	58 - OUT CONTAS DE REGULARIZ	68 - MPOSTOS S/ OS LUCROS DO EXERCICIO	78 - AMORTIZ DO EXERCICIO	88 -	98 -
19 - OUTRAS DISPONIBIL.	29 - PROVISÕES ACUM. APLICAÇÕES	39 - OUTRAS ENIGIBILIDADES	49 - PROV. ACUM IMOB FINANÇEIRAS	59 - OUT CONTAS INTERNAS	69 - RESULTADO DO EXERCICIO	79 - PROVISÕES DO EXERCICIO	89 - OUTROS PROVEITOS E LUCROS	99 - OUTRAS CONTAS EXTRAPATRIM.

Anexo 4 – Amostra de dados (em milhões de euros) – Ano 2000

	Activo Total Líquido	Crédito sobre clientes	Débito para com clientes	Situação líquida	Balcões	Nº médio de trabalhadores	Resultados Líquidos	Margem Financeira	Produto Bancário
CGD	52378	28662	33474	3837	864	12154	106	1012	1297
Caixa - Banco d	848	233	38	128	0	93	9	7	21
BCP	61025	34583	25687	3455	1383	10879	1081	908	1662
BCP Investment	2122	373	26	0	0	244	26	6	
BII	3993	2317	0	40	20	206	-59		
BES	26817	12968	11386	1514	475	5370	134	373	787
BIC	6904	5767	3726	257	120	955	46	124	142
Banco Totta & A	16864	5943	7755	1804	320	3623	16	308	428
Crédito Predial	8830	6930	4095	224	167	2110	6	192	224
Banco Santander	3815	2849	2320	238	118	11287	31	96	125
Banco Santander	1362	28	578	75	0	103	20,7	183	54
Banco BPI	25000	11784	8693		527	6544	83		
Montepio Geral	8422	7771	5495	383	259	2708	56	22	258
Deutsche Bank	3605	1165	2387	60	0	155	4	10	18
Grupo Banif	4581	3249	3351	251	0	2685	17	110	158
Banif	4515	2568	2092	237	0	1331	13	78	109
BNC	2842	2169	1504	216	104	754	15	63	78
BBVA Portugal	2536	1701	1605	160	105	926	5	47	86
BPN	1841	903	1094	165	83	718	6	30	45
Barclays Portug	1962	909	650	75	52	459	9	34	49
Itaú Europa	1437	564	7	242		49	15	22	21
Finibanco	1317	954	1079			196	5	45	60
Banco Finantia	990	230	255	104		353	35	22	55
Banco Mais	1157	131		51		178	5	17	23

Anexo 5 – Amostra de dados (em milhões de euros) – Ano 2001

	Activo Total Líquido	Crédito sobre clientes	Débito para com clientes	Situação líquida	Balcões	Nº médio de trabalhadores	Resultados Líquidos	Margem Financeira	Produto Bancário
CGD	63320	39173	39466	3996	875	11480	527	1256	1605
Caixa - Banco de Investimento	879	301	138	143		102	15	6	39
BCP	63390	34477	24017	4411	0	9607	517	1044	1811
BCP Investimento	2710	364	0		0	313	27	11	
BII	4299	2606		49	17	133	10	33	
BES	27590	14299	11938	1442	488	5206	141	417	732
BIC	8158	6725	4002	233	121	949	52	146	168
Grupo Totta	27366	19467	15940	1042	650	7730	199	659	948
Banco BPI	23377	13633	9667		508	6607	148		
Montepio Geral	10125	9370	6404	445	276	2849	59	265	313
Deutsche Bank	7279	2449	3696	61	20	184	2	13	19
Banif	4729	3040	2293	240		1412	12	93	128
BNC	3299	2659	1807	229	107	815	16	62	77
BBVA Portugal	2959	2141	1560	178	105	966	12	65	109
BPN	2442	1273	1475	245	115	948	15	51	75
Barclays Portugal	2302	1018	558	77	47	460	9	38	52
Itaú Europa	1777	620	4	256		61	18	20	26
Grupo Finibanco	1446	1182	1137	100	80	708	4	61	87
Banco Finantia	1422	264	531	116	3	414	18	47	76
Banco Mais	238	216		59	20	213	13	17	28

**Anexo 6- Matriz de Correlações – Ano 2000**

	Activo Total Líquido	Crédito sobre clientes	Débito para com clientes	Situação líquida	Balcões	Nº médio de trabalhadores	Resultados Líquidos	Margem Financeira	Produto Bancário
Correlation	Activo Total Líquido	.989	.969	.973	.976	.782	.772	.971	.996
	Crédito sobre clientes	1,000	.961	.941	.977	.784	.790	.952	.986
	Débito para com clientes	.969	1,000	.973	.911	.796	.619	.975	.952
	Situação líquida	.973	.941	1,000	.928	.781	.656	.973	.961
	Balcões	.976	.977	.911	1,000	.763	.861	.919	.982
	Nº médio de trabalhadores	.782	.784	.796	.781	1,000	.545	.786	.784
	Resultados Líquidos	.772	.790	.619	.656	.861	1,000	.671	.797
	Margem Financeira	.971	.952	.975	.973	.919	.786	1,000	.959
	Produto Bancário	.996	.986	.952	.961	.784	.797	.959	1,000

**Anexo 7 - Matriz de Correlações – Ano 2001**

	Activo Total Líquido	Crédito sobre clientes	Débito para com clientes	Situação líquida	Balcões	Nº médio de trabalhadores	Resultados Líquidos	Margem Financeira	Produto Bancário
Correlation	Activo Total Líquido	.989	.959	.984	.968	.964	.990	.981	.989
	Crédito sobre clientes	1,000	.977	.962	.965	.982	.985	.996	.984
	Débito para com clientes	.959	1,000	.925	.899	.964	.957	.980	.937
	Situação líquida	.984	.962	1,000	.949	.922	.989	.954	.972
	Balcões	.968	.965	.899	1,000	.967	.958	.962	.991
	Nº médio de trabalhadores	.964	.982	.964	.922	1,000	.954	.989	.977
	Resultados Líquidos	.990	.985	.957	.989	.954	1,000	.983	.984
	Margem Financeira	.981	.996	.980	.954	.989	.983	1,000	.983
	Produto Bancário	.989	.984	.937	.972	.977	.984	.983	1,000

**Anexo 8 - Total Variance Explained – Ano 2000**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8.027	89.193	89.193	8.027	89.193	89.193	5.564	61.822	61.822
2	.554	6.157	95.350	.554	6.157	95.350	3.018	33.528	95.350
3	.310	3.449	98.799						
4	.045	.501	99.300						
5	.036	.398	99.698						
6	.014	.156	99.854						
7	.010	.107	99.961						
8	.002	.026	99.987						
9	.001	.013	100.000						

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

**Anexo 9 - Total Variance Explained – Ano 2001**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,226	91.402	91.402	8,226	91.402	91.402	6,745	74.939	74,939
2	,685	7.613	99.015	,685	7.613	99.015	2,167	24,075	99,015
3	,056	,625	99,640						
4	,017	,185	99,825						
5	,010	,113	99,937						
6	,004	,044	99,981						
7	,001	,015	99,996						
8	,000	,004	99,999						
9	6,57E-005	,001	100,000						

Anexo 10 – Agglomeration Achedule - Ano 2000

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	11	19	,000	0	0	2
2	11	14	,001	1	0	5
3	17	18	,002	0	0	5
4	2	20	,004	0	0	7
5	11	17	,011	2	3	7
6	7	13	,023	0	0	10
7	2	11	,041	4	5	12
8	9	15	,061	0	0	9
9	9	16	,099	8	0	10
10	7	9	,215	6	9	12
11	8	10	,366	0	0	13
12	2	7	,658	7	10	14
13	6	8	1,140	0	11	14
14	2	6	3,975	12	13	15
15	1	2	16,770	0	14	16
16	1	3	32,000	15	0	0

Anexo 11 – Agglomeration Achedule - Ano 2001

Stage	Cluster Combined		Coefficients	Stage Cluster First Appears		Next Stage
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	13	14	,000	0	0	4
2	18	19	,001	0	0	3
3	16	18	,003	0	2	5
4	13	15	,011	1	0	5
5	13	16	,027	4	3	8
6	7	11	,063	0	0	7
7	7	10	,143	6	0	8
8	7	13	,640	7	5	10
9	6	8	1,291	0	0	10
10	6	7	3,356	9	8	11
11	1	6	12,679	0	10	12
12	1	3	24,000	11	0	0

## Bibliografia

- Amel, D. e Rhoades, S. (1988) Strategic groups in banking, *Review of Economics and Statistics*, v. 70, n. 4, 685-689.
- Amit, R., Domowitz, I. e Fershtman, C. (1988) Thinking one step ahead: the use of conjectures in competitor analysis, *Strategic Management Journal*, v. 9, 431-442.
- Antunes P.E. (1999) Concentração Bancária, Infobanca, No. 41, Abril-Junho, Instituto de Formação Bancária, Portugal.
- Barney, J. B. (1986) Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy, *Management Science*, v. 32, n. 10, 1231-1241.
- Barney, J. B. e Hoskisson, R. E. (1990) Strategic groups: untested assertions and research proposals, *Management and Decision Economics*, v. 11, 187-198.
- Caiado, A. C., **Gestão Bancária – Conceitos e Aplicações**, Editora Internacional, Lisboa, 1998.
- Cabrita M.R., **A Qualidade e os Bancos**, Instituto de Formação Bancária, Portugal, 2001.
- Caves, R. E. e Ghemawat, P. (1992) Identifying mobility barriers, *Strategic Management Journal*, v. 13, 1-12.
- Caves, R. E. e Porter, M. E. (1977) From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, *The Quarterly Journal of Economics*, v. 91, 241-261.
- Cool, K.O. e Dierickx, I. (1993) Rivalry, strategic group and firm profitability, *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, 47-59.

- Cool, K.O. e Schendel, D. (1987) Strategic group formation and *performance*: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982, *Management Science*, v. 33, n. 9, 1102-1124.
- Cool, K.O. e Schendel, D. (1988) *Performance* differences among strategic group members, *Strategic Management Journal*, v. 9, 207-223.
- Day, D. L., W. S. De Sarbo e T. A. Oliva (1987) Strategy maps: a spatial representation of intra-industry competitive strategy, *Management Science*, v. 33, n. 12, 1534-1551.
- De Bondt, R., Sleuwaegen L. e Veugelers R. (1998) Innovative strategic groups in multinational industries, *European Economic Review*, n. 32, 905-925.
- Dermine J., **A actividade bancária e o euro-algumas questões estratégicas**. Instituto de Formação Bancária, Portugal, 1999.
- Dess, G. G. e Davis, P. S. (1984) Porter's (1980) Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational *performance*, *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 3, 467-488.
- Dierickx, I. E Cool, K. (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, v. 35, n. 12, 1504-1511.
- Fiegenbaum, A. e Primeaux, W. (1987) Strategic groups and mobility barriers: the level of struggle in an industry, *Journal of behavioural Economics*, v. 16, 67-92.
- Fiegenbaum, A. e Thomas, H. (1990) Strategic groups and *performance*: the U.S. insurance industry, 1970-1984, *Strategic Management Journal*, v. 11, 197-215.
- Fiegenbaum, A. e Thomas, H. (1993) Industry and strategic groups dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-1984, *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, 70-105.

- Fiengenbaum, A., Sudharshan, D. e Thomas, H. (1987) The concept of stable strategic time periods in strategic group research, *Managerial and Decision Economics*, v. 8, 139-148.
- Fiengenbaum, A. e Primeaux, J. Jr. (1987) Strategic groups and mobility barriers; the level of struggle in an industry, *Journal of Behavioral Economics*, v. 16, n. 3, 67-92.
- Fiengenbaum, A. e Thomas, H. (1993) Industry and strategic group dynamics: competitive strategy in the insurance industry, 1970-84, *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, 70-105.
- Fiengenbaum, A., Sudharshan, D. e Thomas, H. (1990) Strategic time periods and strategic group research: concepts and empirical example, *Journal of Management Studies*, v. 27, n. 2, 133-148.
- Fombrun, C. J. e Zajac, E. J. (1987) Structural and perceptual influences on intraindustry stratification, *Academy of Management Journal*, v. 30, n. 1, 33-50.
- Frazier, G. L. e Howell, R. D. (1983) Business definition and performance, *Journal of Marketing*, v. 47, 59-67.
- Galbraith, C. S., G. B. Merrill e g. Morgan (1994) Bilateral strategic groups: the market for nontactical navy information systems, *Strategic Management Journal*, v. 15, n. 8, 613-626.
- Galbraith, C. e Schendel, D. (1983) An empirical analysis of strategy types, *Strategic Management Journal*, v. 4, 153-173.
- Grant, M. R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation, *California Management Review*, 114-135.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.;Tatham, R.L.; Black, W.C. **Multivariate Data Analysis: With Readings**. Prentice Hall, New Jersey, 1995.

- Hambrick, D. (1983) An empirical typology of mature industrial-product environments, *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 2, 213-230.
- Harrigan, K. R. (1985) An application of clustering for strategic group analysis, *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 1, 55-73.
- Hatten, K.J. e Hatten, M. L. (1987) Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability, *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 4, 329-342.
- Hatten, K.J. e Hatten, M. L. (1985) Some empirical insights for strategic marketers: the case os beer, *Strategic Marketing and Management*, Editado por H. Thomas e D. Gardner, John Wiley and Sons, Ltd., 275-292.
- Hatten, J. e Schendel, D. E. (1977) Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1952-71, *The Journal of Industrial Economics*, v. 26, n. 2, 97-113.
- Hatten, J., Schendel, D. E. e Cooper, A. C. (1978) A strategic model of the U.S. brewing industry, *Academy of Management Journal*, v. 21, n. 4, 592-610.
- Hergert, M. (1987) Causes and consequences of strategic grouping in U.S. manufacturing industries. *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, n. 1, 26-49.
- Keppel, G., **Design and analysis: A researcher's handbook**, (3ª ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- Kumar, K. R. (1987) The relationship between mixed strategies and strategic groups, *Managerial and Decision Economics*, vol. 8, 235-242.
- Lawless, M., Bergh, D. e Wilsted, W. (1989) *Performance* variations among strategic group members: an examination of individual firm capability, *Journal of Management*, v.15, n. 4, 649-661.

- Lewis, P. e Thomas, Howard (1990) The linkage between strategy, strategic groups, and *performance* in the U.K. retail grocery industry, *Strategic Management Journal*, v. 11, 385-397.
- Mahoney, J. e Pandian, R. (1992) The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, v. 13, 363-380.
- Maroco, J., **Análise Estatística, com utilização do SPSS**, Edições Sílabo, 2ª Edição, Lisboa, 2003.
- Mascarenhas, B. (1989) Strategic groups dynamics, *Academy of Management Journal*, v. 32, n. 2, 333-352.
- Mascarenhas, B. e Aaker, D. (1989) Mobility barriers and strategic groups, *Strategic Management Journal*, v. 10, 475-485.
- McGee, J. e Thomas, H. (1986) Strategic groups: theory, research and taxonomy, *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 2, 141-160.
- McNamee, P e M. McHugh (1989) Mapping competitive groups in the clothing industry, *Long Rang Planning*, v. 22, n. 5, 89-97.
- Miles, G., Snow, C. e Sharfman, M. (1993) Industry variety and *performance*, *Strategic Management Journal*, v. 14, 163-177.
- Miller, D. e Friesen, P. H. (1977) Strategy-making in context: ten empirical archetypes, *The Journal of Management Studies*, v. 14, 253-280.
- Miller, D. e Friesen, P. H. (1978) Archetypes of strategy formulation, *Management Science*, v. 24, n. 9, 921-933.
- Miller, D. e Friesen, P. H. (1980) Archetypes of organizational transition, *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 2, 268-299.
- Miller, D. e Friesen, P. H., **Organizations, a quantum view**, Prentice-Hall, New Jersey, 1984.

- Newman, H. H. (1978) Strategic groups and the structure-*performance* relationship, *The Review of Economics and Statistics*, v. 60, n. 3, 417-427.
- Nohria, N. e Garcia-Pont, C. (1991) Global strategic linkages and industry structure, *Strategic Management Journal*, v. 12, 105-124.
- Oster, S. (1982) Intraindustry structure and the ease of strategic change, *The Review of Economics and Statistics*, v. 64, n. 376-383.
- Pegels, C. C. e Sekar, C. (1989), Determining strategic groups using multidimensional scaling, *Interfaces*, v. 19, n. 3, 47-57.
- Pereira, J. C. R., **Análise de Dados Qualitativos: Estratégias Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais.**, São Paulo, EDUSP, 2001.
- Pestana; M<sup>a</sup> H. e Gageiro, J. N., **Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS**, Lisboa, Edições Sílabo, 2000, 567.
- Pinho P.S. (1995), Uma análise das tendências actuais da banca europeia, *Revista da Banca*, Nº. 34, Abril-Junho.
- Primeaux, W. (1985) A method for determining strategic groups and life cycle stages of an industry, em H. Thomas e D. M. Gardner, *Strategic Marketing and Management*, John Wiley, Chichester, 315-327
- Porter, M. E. (1974) Consumer behavior, retailer power and market *performance* in consumer goods industries, *The Review of Economics and Statistics*, v. 56, n. 4, 419-436.
- Porter, M. E. (1979) The structure within industries and companies *performance*, *The Review of Economics and Statistics*, v. 61, n. 2, 214-227.
- Porter, M. E. (1981) The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, 606-620.

Porter, M. E. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

Reger, R. K. e Huff, A. S. (1993) Strategic groups: a cognitive perspective, *Strategic Management Journal*, v. 14, 103-124.

Rudolph, P. e Topping, S. (1991), Strategies and *performance* in the thrift industry: 1979-1987, *AREUEA Journal*, V. 19, n. 2, 240- 257.

Salgado R.E. (1995) Produtividade e estratégias interbancárias, *Revista da Banca*, nº.36, Setembro-Outubro.

Sudharshan, D., H. Thomas e A. Fiegenbaum (1991) Assessing mobility barriers in dynamic strategic groups analysis, *Journal of Management Studies*, v. 28, n. 5, 429-438. Suplemento Banca 2001: Edição conjunta Economia Pura nº. 49 e Marketeer nº. 73, de Agosto de 2002.

Tallman, S. B. (1991) Strategic management models and resource-based strategies among MNEs in a host country, *Strategic Management Journal*, v. 12, 69-82.

Tavares, Carlos e João Capucho (2001), A mudança no sistema bancário português - passado recente e perspectivas, *What Financial System For The Year2000*, pp.305-322.

Thomas, V. e Venkatraman N. (1988) Research on strategic groups: progress and prognosis, *Journal of Management Studies*, v. 25, n. 6, 537-555.

#### **Obras não publicadas (Teses):**

Cachadinha, E. (1993) *Grupos estratégicos e performance das empresas no sector da construção civil e obras públicas*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Couto, J. (1995) *A actividade de hotelaria nos Açores: uma aplicação da metodologia dos grupos estratégicos*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.

Curto, J. (1992) *Grupos estratégicos e performance – um contributo para a caracterização do sector têxtil português*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Gama, M. P.(1980) *Bases da análise de grupamento - Cluster analysis*, Tese de dissertação de mestrado, UNB, Brasília.

Gaudêncio, J. *Análise estrutural da indústria de lacticínios nos Açores – aplicação da metodologia dos grupos estratégicos*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.

Matias, M. (1992) *A indústria hoteleira no Algarve: aplicação da metodologia dos grupos estratégicos*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Paiva, L. (1995) *Grupos estratégicos e desempenho: um ensaio na indústria de fabricação de papel e cartão*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Prata, M. (1995) *O diamante e os grupos estratégicos – ensaio sobre a indústria de moldes nacional*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Rodrigues, C. (1992) *Grupos estratégicos: um contributo para a caracterização do sector bancário português*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Varela, M. (2001) *Grupos estratégicos e performance: um contributo para a caracterização do sector das conservas de peixe em molhos*, Tese de dissertação de mestrado, Universidade do Algarve/Universidade Técnica de Lisboa.

Vaz, J. (1992) *Grupos estratégicos no sector de vestuário em Portugal*, Tese de dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.

**Obras publicadas (Documentos de Trabalho):**

Gonçalves, V. E Gaudêncio, J. (1995) *Grupos estratégicos: perspectivas sobre identificação*, Documento de trabalho nº 2/95, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.

Vaz, J. (1999) *Grupos estratégicos e performance no sector bancário português*, Documento de trabalho nº 1/99, Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade Técnica de Lisboa.

**Relatórios e Contas de 2000 e 2001 dos seguintes grupos e bancos:**

Grupo CGD

Caixa Geral de Depósitos

Caixa - Banco de Investimento

Grupo Banco Comercial Português

Banco Comercial Português

Banco Comercial Português Investimento

Banco de Investimento Imobiliário

Grupo Banco Espírito Santo

Banco Espírito Santo

Banco Internacional de Crédito  
Grupo Totta  
Banco Totta & Açores  
Crédito Predial Português  
Banco Santander Portugal  
Banco Santander de Negócios Portugal  
Grupo Banco Português de Investimento  
Banco Português de Investimento  
Montepio Geral  
Deutsche Bank  
Grupo Banif  
Banif  
Grupo Banco Nacional de Crédito  
Banco Nacional de Crédito  
Banco Bilbao Viscaia Argentaria Portugal  
Grupo Banco Português de Negócios  
Banco Português de Negócios  
Barclays Portugal  
Itaú Europa  
Grupo Finibanco  
Finibanco  
Banco Finantia  
Banco Mais

