

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO e CONTABILIDADE – FACE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANA LÚCIA ASSUNÇÃO LOPES**

**Internacionalização e Desempenho: evidências a partir da análise de eventos subjacentes à curva de eficiência de bancos internacionais na América Latina**

**BRASÍLIA, FEVEREIRO DE 2012**



ANA LÚCIA ASSUNÇÃO LOPES

**Internacionalização e Desempenho: evidências a partir da análise de eventos subjacentes à curva de eficiência de bancos internacionais na América Latina**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Mestre.

**Orientador:** Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann

Brasília, 2012



ANA LÚCIA ASSUNÇÃO LOPES

**Internacionalização e Desempenho: evidências a partir da análise de eventos subjacentes à curva de eficiência de bancos internacionais na América Latina**

**Comissão Examinadora:**

**Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann**

Orientador

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília

**Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janann Joslin Medeiros**

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília

**Prof. Dr. Mohamed Amal**

Programa de Pós-Graduação em Administração, FURB – Fundação Universidade Regional de Blumenau

**Brasília, fevereiro de 2012**



*À minha família, com amor.*

## Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, “Vida oculta que vibra em cada átomo, Luz oculta que brilha em cada criatura, Amor oculto que tudo abrange na unidade”.

À minha mãe, Luíza, e ao meu pai, José Basílio (*in memoriam*), pelos ensinamentos, exemplo de vida e por todo o carinho que me dispensaram.

Ao meu príncipe, Éder, por tanta dedicação e paciência, especialmente nos meus momentos mais difíceis.

Ao Sr. Eduardo de Oliveira Martins, pelos importantes conselhos e contribuições para a elaboração deste trabalho, pela confiança, bem como por todo apoio, sempre que foi necessário.

Ao meu orientador, professor Valmir Emil Hoffmann, pelo incentivo, paciência, confiança e dedicação.

Ao professor José Carlos Rosano, pelas valiosas sugestões, especialmente quanto à aplicação da Análise Envoltória de Dados.

Aos professores José Márcio de Carvalho e Janann Joslin Medeiros, que muito me auxiliaram com seus conselhos e contribuições na ocasião da qualificação, sem os quais teria tido bem mais dificuldade nesta empreitada.

Aos amigos e colegas do Banco do Brasil, especialmente da DICRE e da DININ, que sempre me incentivaram e se mostraram constantemente disponíveis quando necessitei.

À Instituição Banco do Brasil SA, pelo fomento do curso e pelo apoio concedido, em especial à Diretoria de Negócios Internacionais, pela confiança em mim depositada.

Aos colegas do PPGA, pela convivência e pelo aprendizado.

Aos professores do PPGA por todo ensinamento pacientemente transmitido, deixando muitas sementes no meu espírito para novos olhares ao mundo.

Aos funcionários da secretaria do PPGA, pela gentileza no atendimento, sempre prestativos quando precisei.

“Truth is a pathless land.”

Jiddu Krishnamurti



## Resumo

Esta dissertação objetivou avaliar as estratégias de internacionalização subjacentes ao desempenho de bancos estrangeiros que se estabeleceram em países Latino-Americanos. Trata-se de uma pesquisa com duas etapas: uma exploratória e outra descritiva. Na primeira, foram utilizadas análises qualitativas e na segunda, análises quantitativas. Realizou-se por meio de estudo de casos múltiplos de cinco bancos internacionais. A pesquisa abordou a jornada desses bancos em quatro países (México, Colômbia, Peru e Chile). Foram destacados como principais elementos de análise: a trajetória de movimentações organizacionais, os segmentos de mercado atendidos e o desempenho. Como forma de abordar o desempenho das instituições de maneira relativo-comparativa, foi aplicada a Análise Envoltória dos Dados (AED), abrangendo também os demais participantes de cada mercado. Como variáveis do modelo de AED, utilizaram-se número de agências, número de funcionários e despesas administrativas, como *inputs* e volume de operações de crédito, volume de captações e retorno sobre patrimônio, como *outputs*. A partir das análises efetuadas, é feita a discussão em dois eixos: em relação a cada mercado selecionado e por banco; e foi possível identificar os mercados em que o banco obteve melhor adaptação, em termos de desempenho. Os resultados da pesquisa se coadunam com premissas do Modelo de Estágios (JOHANSON, VALHNE, 2009) e do Paradigma Eclético (DUNNING, 1993). A pesquisa mostrou que as abordagens teóricas que tratam da internacionalização em geral, bem como aquelas específicas ao setor bancário podem ser capazes de explicar alguns movimentos, mas dificilmente tem alcance generalizante, pois o fenômeno da internacionalização, mesmo dentro de uma indústria é multifacetado e envolve motivações e rumos distintos. Nada obstante, foi possível identificar alguns padrões, os quais seriam indícios de estratégias corporativas de entrada em outros países. Há evidências de que as diversas posições que a empresa internacional assume perante o mercado podem estar associadas a uma estratégia corporativa, que abrange várias unidades no exterior, ou a uma estratégia competitiva, voltada para o ambiente local.

## **Abstract**

This dissertation aimed to assess the internationalization strategies behind the performance of foreign banks settled in Latin American countries (Mexico, Colombia, Peru, and Chile). This is a survey of two stages: exploratory and descriptive. At the first stage, we used qualitative analysis and at the second, quantitative analysis. The research was carried out by means of multiple case studies of five international banks, which was focused on the history of each one in those countries. In order to reach that objective, the following items were highlighted as key elements of analysis: organizational path in the country, the focused market segments, and performance. In order to address the organizational performance on a relative / comparative manner, we applied the Data Envelopment Analysis (DEA), covering also other players in each market. As DEA model variables, we used the number of agencies, number of employees, and administrative costs as inputs and volume of credit transactions, volume of funding, and return on equity, as outputs. From the conducted analysis, discussion is made on two axes: for each selected market and for each bank. It was possible to identify the markets where the bank obtained its best fit in terms of performance. The survey results are consistent with assumptions of Stages Model (JOHANSON; VALHNE, 2009) and the Eclectic Paradigm (DUNNING, 1993). The research has shown that theoretical approaches that deal with internationalization in general and those specific to the banking sector may be able to explain some movements, but hardly has power of generalizing, because the phenomenon of internationalization, even within a specific industry, is multifaceted and can involve very different motivations and directions. Nonetheless, it was possible to identify some patterns of action of the surveyed banks, which would be evidence of corporate strategies of internationalization. There are evidences that the various positions that the company takes in an international market may be associated with a corporative strategy that covers several units abroad, or a competitive strategy, focused on the local environment.

## Sumário

|          |  |    |
|----------|--|----|
| <u>1</u> | <u>INTRODUÇÃO</u>  | 1  |
|          | <u>1.1 Justificativa</u>                                   | 4  |
|          | <u>1.2 Problematização</u>                                 | 7  |
|          | <u>1.3 Objetivos</u>                                       | 10 |
| <u>2</u> | <u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>                                 | 11 |
|          | <u>2.1 Perspectivas Teóricas da Internacionalização</u>    | 12 |
|          | <u>2.1.1 Modelo de Estágios</u>                            | 16 |
|          | <u>2.1.2 Paradigma Eclético</u>                            | 18 |
|          | <u>2.2 Internacionalização Bancária</u>                    | 22 |
|          | <u>2.3 Desempenho no Contexto Organizacional</u>           | 28 |
|          | <u>2.3.1 Medidas de Desempenho</u>                         | 33 |
|          | <u>2.3.2 Análises de Desempenho na Internacionalização</u> | 36 |
| <u>3</u> | <u>METODOLOGIA</u>   | 41 |
|          | <u>3.1 Delineamento de Pesquisa</u>                        | 41 |
|          | <u>3.2 Tipo de pesquisa</u>                                | 42 |
|          | <u>3.3 Caracterização das Organizações</u>                 | 43 |
|          | <u>3.3.1 BBVA</u>  | 44 |
|          | <u>3.3.2 Citibank</u>                                      | 45 |
|          | <u>3.3.3 HSBC</u>  | 46 |
|          | <u>3.3.4 Santander</u>                                     | 47 |
|          | <u>3.3.5 Scotiabank</u>                                    | 48 |
|          | <u>3.4 Coleta de dados</u>                                 | 49 |
|          | <u>3.4.1 Pesquisa Documental</u>                           | 49 |
|          | <u>3.4.2 Origem e coleta dos Dados</u>                     | 50 |
|          | <u>3.5 Análise de dados</u>                                | 51 |
|          | <u>3.5.1 Etapa Qualitativa</u>                             | 51 |
|          | <u>3.5.2 Etapa Quantitativa</u>                            | 53 |
|          | <u>3.5.3 Estrutura da Discussão Analítica</u>              | 63 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <u>4</u> | <u>Resultados</u> .....  | 65  |
|          | <u>4.1 México</u> .....  | 65  |
|          | <u>4.1.1 O Setor Bancário Mexicano</u> .....   | 65  |
|          | <u>4.1.2 Modos de Entrada e Trajetória de Internacionalização do G-5 no México</u> .....                                       | 69  |
|          | <u>4.1.3 Análise da Eficiência Bancária no México</u> .....  | 77  |
|          | <u>4.2 Colômbia</u> .....  | 86  |
|          | <u>4.2.1 O Setor Bancário Colombiano</u> .....   | 86  |
|          | <u>4.2.2 Modos de Entrada e Trajetória de Internacionalização do G-5 na Colômbia</u> .....                                     | 89  |
|          | <u>4.2.3 Análise da Eficiência Bancária na Colômbia</u> .....  | 96  |
|          | <u>4.3 Peru</u> .....  | 104 |
|          | <u>4.3.1 O setor bancário peruano</u> .....  | 104 |
|          | <u>4.3.2 Modos de Entrada e Trajetória de Internacionalização do G-5 no Peru</u> .....   | 105 |
|          | <u>4.3.3 Análise da Eficiência Bancária no Peru</u> .....  | 116 |
|          | <u>4.4 Chile</u> .....   | 124 |
|          | <u>4.4.1 O setor bancário chileno</u> .....  | 124 |
|          | <u>4.4.2 Modos de Entrada e Trajetória de Internacionalização do G-5 no Chile</u> .....  | 126 |
|          | <u>4.4.3 Análise da Eficiência Bancária no Chile</u> .....   | 133 |
|          | <u>4.5 Discussão: Padrões e Discrepâncias do G-5 nos Diferentes Mercados</u> .....   | 138 |
|          | <u>4.5.1 O BBVA</u> .....  | 138 |
|          | <u>4.5.2 O Citibank</u> .....  | 141 |
|          | <u>4.5.3 O HSBC</u> .....  | 144 |
|          | <u>4.5.4 O Santander</u> .....   | 147 |
|          | <u>4.5.5 O Scotiabank</u> .....  | 151 |
|          | <u>4.5.6 O G-5</u> .....   | 154 |
| <u>5</u> | <u>Conclusões, Limitações e Recomendações</u> .....  | 165 |
| <u>6</u> | <u>REFERÊNCIAS</u> .....   | 173 |
| <u>7</u> | <u>Apêndices</u> .....   | 191 |
|          | <u>7.1 Apêndice I – Modelos de Relação entre Insumos e Produtos Utilizados em Modelos de AED</u><br>.....                      | 191 |
|          | <u>7.2 Apêndice II – Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis do modelo AED para os bancos do G-5</u> .. | 193 |

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#">7.3 Apêndice III – Dados Utilizados no Modelo de AED</a> ..... | 202 |
| <a href="#">7.3.1 Dados Utilizados na AED - Peru</a> .....                 | 202 |
| <a href="#">7.3.2 Dados Utilizados na AED - Colômbia</a> .....             | 206 |
| <a href="#">7.3.3 Dados Utilizados na AED - México</a> .....               | 210 |
| <a href="#">7.3.4 Dados Utilizados na AED - Chile</a> .....                | 216 |

## **Lista de Gráficos**

|   |     |
|---|-----|
| <a href="#">Gráfico 1.1.1: Fluxos Líquidos de Investimento Direto Externo</a> .....   | 5   |
| <a href="#">Gráfico 4.1.1: Número de agências dos bancos selecionados ao longo do tempo</a> .....                                     | 72  |
| <a href="#">Gráfico 4.1.2: Evolução da composição da carteira de crédito do Banamex no México</a> .....                               | 73  |
| <a href="#">Gráfico 4.1.3: Evolução da composição da carteira de crédito do BBVA México</a> .....                                     | 73  |
| <a href="#">Gráfico 4.1.4: Evolução da composição da carteira de crédito do HSBC Mexico</a> .....                                     | 74  |
| <a href="#">Gráfico 4.1.5: Evolução da composição da carteira de crédito do Scotiabank México</a> .....                               | 74  |
| <a href="#">Gráfico 4.1.6: Evolução da composição da carteira de crédito do Santander México</a> .....                                | 74  |
| <a href="#">Gráfico 4.1.7: Evolução da composição da carteira de crédito do mercado mexicano</a> .....                                | 75  |
| <a href="#">Gráfico 4.1.8: Eficiência relativa dos bancos selecionados, no México, considerando os demais bancos no mercado</a> ..... | 79  |
| <a href="#">Gráfico 4.2.1: Número de Agências no período avaliado</a> .....   | 91  |
| <a href="#">Gráfico 4.2.2: Composição da carteira do banco Santander Colômbia</a> .....   | 92  |
| <a href="#">Gráfico 4.2.3: Composição da carteira de crédito do ABN, adquirido pelo Scotiabank Colômbia, em 2009</a> .....            | 93  |
| <a href="#">Gráfico 4.2.4: Composição da carteira de crédito do Citibank Colômbia</a> .....   | 93  |
| <a href="#">Gráfico 4.2.5: Composição da carteira do Lloyds/Banistimo, adquirido pelo HSBC Colômbia</a> .....                         | 93  |
| <a href="#">Gráfico 4.2.6: Composição da carteira de crédito do banco BBVA Colômbia</a> .....   | 93  |
| <a href="#">Gráfico 4.2.7: Índices de eficiência atingidos pelo G-5</a> .....   | 101 |
| <a href="#">Gráfico 4.3.1: Composição da Carteira de Crédito - Banco BBVA Continental</a> .....                                       | 109 |
| <a href="#">Gráfico 4.3.2: Composição da Carteira de Crédito – Citibank Peru</a> .....  | 110 |
| <a href="#">Gráfico 4.3.3: Composição da Carteira de Crédito – Santander</a> .....  | 110 |

|   |     |
|---|-----|
| <a href="#">Gráfico 4.3.4: Composição da Carteira de Crédito do Banco Sudamericano (adquirido pelo Scotiabank em 2006)</a> .....      | 110 |
| <a href="#">Gráfico 4.3.5: Composição da Carteira do Banco Wiese Sudameris (até 2006) e Scotiabank (após 2006)</a> .....              | 111 |
| <a href="#">Gráfico 4.3.6: Composição da Carteira de Crédito do Banco HSBC Peru</a> .....   | 111 |
| <a href="#">Gráfico 4.3.7: Eficiência do G-5 no Peru</a> .....  | 120 |
| <a href="#">Gráfico 4.3.8: ROE para o G-5, período de 2001 a 2010</a> .....   | 122 |
| <a href="#">Gráfico 4.3.9: ROE do Scotiabank e de suas aquisições no Peru</a> .....   | 123 |
| <a href="#">Gráfico 4.4.1: Porte dos bancos analisados – Totais de Ativos em Milhões de Pesos</a> .....                               | 130 |
| <a href="#">Gráfico 4.4.2: Número de Agências no Chile</a> .....  | 131 |
| <a href="#">Gráfico 4.4.3 – Banco BBVA – Composição da Carteira de Crédito</a> .....  | 132 |
| <a href="#">Gráfico 4.4.4 – Banco Santander – Composição da Carteira de Crédito</a> .....   | 132 |
| <a href="#">Gráfico 4.4.5 – Banco Scotiabank – Composição da Carteira de Crédito</a> .....  | 132 |
| <a href="#">Gráfico 4.4.6 – ROE do G-5 no Chile em relação à média do sistema financeiro no período de 2005 a 2010 no Chile</a> ..... | 137 |
| <a href="#">Gráfico 4.5.1: Movimentos internacionais do G-5 nos países estudados</a> .....  | 155 |

## **Lista de Figuras**

|   |     |
|---|-----|
| <a href="#">Figura 2.1: Modelo Teórico – Internacionalização com foco em IDE</a> .....                                  | 12  |
| <a href="#">Figura 2.3.1: Os Domínios do Desempenho Organizacional</a> .....  | 30  |
| <a href="#">Figura 2.3.2: Dimensões das Medidas de Desempenho</a> .....   | 31  |
| <a href="#">Figura 2.3.3: Relação entre desempenho e grau de internacionalização</a> .....                              | 37  |
| <a href="#">Figura 3.5.2: Análise utilizada na dissertação</a> .....  | 64  |
| <a href="#">Figura 4.1.1 – Consolidação bancária no México em seis grupos financeiros</a> .....                         | 67  |
| <a href="#">Figura 4.2.1: Exemplos de fusões e aquisições de importância havidas no setor bancário colombiano</a> ..... | 89  |
| <a href="#">Figura 4.4.1: Composição Acionária da LQIF</a> .....  | 129 |
| <a href="#">Figura I-A: Relação entre Insumos e Produtos – Modelo CCR</a> .....   | 191 |

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#">Figura I-B: Relação entre Insumos e Produtos, com retornos crescentes de escala – Modelo BCC</a> | 191 |
| <a href="#">Figura I-C: Relação entre Insumos e Produtos, com retornos crescentes de escala – Modelo BCC</a> | 192 |

### **Lista de Tabelas**

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#">Tabela 3.3.1: Dados das Instituições Financeiras Selecionadas</a>  | 43  |
| <a href="#">Tabela 4.1.1: Percentual de participação de mercado, em relação a Ativos Totais, Crédito ofertado e captações, em dezembro de 2010</a>                   | 67  |
| <a href="#">Tabela 4.1.2: Quantidade de Bancos em funcionamento no México entre o período de 2000 a 2010</a>   | 68  |
| <a href="#">Tabela 4.1.3: Composição da Carteira de Crédito do G-5 em Relação à Média do Sistema Financeiro Mexicano (R%)</a>  | 76  |
| <a href="#">Tabela 4.1.4: Resultados obtidos a partir da aplicação da Análise Envoltória de Dados ao mercado bancário mexicano</a>                                   | 78  |
| <a href="#">Tabela 4.1.5: Resultados de Fronteira Padrão, Invertida, Composta e Composta Normalizada para o G-5 no México</a>  | 81  |
| <a href="#">Tabela 4.1.6: Classificação pelo índice da fronteira composta para o G-5 no mercado mexicano</a>   | 83  |
| <a href="#">Tabela 4.1.7: Frequência percentual de uso das variáveis no modelo (ocorrências de <math>u</math> e <math>v &gt; 0</math>) para o Mercado Mexicano</a>   | 83  |
| <a href="#">Tabela 4.1.8: Evolução do ROE do G-5 no mercado mexicano</a>   | 85  |
| <a href="#">Tabela 4.2.1: Participação dos bancos em termos de ativos, carteira de crédito e leasing</a>   | 86  |
| <a href="#">Tabela 4.2.2: Carteira de crédito do antigo banco Granahorrar, antes da aquisição pelo BBVA</a>  | 94  |
| <a href="#">Tabela 4.2.3: Composição da Carteira de Crédito do G-5 em Relação ao Sistema Financeiro Colombiano (R)</a>   | 96  |
| <a href="#">Tabela 4.2.4: Resultados obtidos a partir da aplicação da AED ao mercado bancário colombiano</a>   | 98  |
| <a href="#">Tabela 4.2.5: Resultados de Fronteira Padrão, Invertida, Composta e Composta Normalizada para o G-5 na Colômbia</a>                                      | 99  |
| <a href="#">Tabela 4.2.6: Classificação do G-5 pela fronteira composta na Colômbia</a>   | 101 |
| <a href="#">Tabela 4.2.7: Frequência percentual de uso das variáveis no modelo (ocorrências de <math>u</math> e <math>v &gt; 0</math>) para o Mercado Colombiano</a> | 102 |

|   |     |
|---|-----|
| <a href="#">Tabela 4.2.8: ROE do G-5 na Colômbia</a> .....  | 102 |
| <a href="#">Tabela 4.3.1: Dados dos bancos no Peru em dezembro de 2010</a> .....  | 105 |
| <a href="#">Tabela 4.3.2: Número de agências estabelecidas no Peru pelo G-5, por ano</a> .....  | 108 |
| <a href="#">Tabela 4.3.3: Composição da Carteira Comercial, em dezembro de 2010</a> .....   | 112 |
| <a href="#">Tabela 4.3.4: Percentual superior ao valor total da carteira comercial dos bancos múltiplos no mercado peruano, em dezembro de 2010</a> .....                 | 112 |
| <a href="#">Tabela 4.3.5: Percentual de Composição da Carteira de Crédito em Relação ao Sistema Financeiro Peruano (R)</a> .....  | 114 |
| <a href="#">Tabela 4.3.6: Resultado da Eficiência Padrão do Modelo AED para os bancos avaliados no Peru</a> .....   | 117 |
| <a href="#">Tabela 4.3.7: Resultados de Fronteira Padrão, Invertida, Composta e Composta Normalizada para o G-5 no Peru</a> .....   | 119 |
| <a href="#">Tabela 4.3.8 – Classificação dos índices da fronteira composta AED para o G-5, no Peru</a> .....  | 121 |
| <a href="#">Tabela 4.3.9: Frequência percentual de uso da variável no modelo no Peru (ocorrências de <math>u</math> e <math>v &gt; 0</math>)</a> .....                    | 121 |
| <a href="#">Tabela 4.3.9: ROE para o G-5, no mercado peruano</a> .....  | 122 |
| <a href="#">Tabela 4.4.1: Distribuição percentual dos ativos bancários, do mercado de crédito e de captação, no Chile, em dezembro de 2010.</a> .....                     | 126 |
| <a href="#">Tabela 4.4.2 – Banco HSBC – Composição da Carteira de Crédito</a> .....   | 132 |
| <a href="#">Tabela 4.4.3: Percentual de Composição da Carteira de Crédito em Relação ao Sistema Financeiro Chileno (R)</a> .....  | 133 |
| <a href="#">Tabela 4.4.4: Resultado da aplicação do modelo AED</a> .....  | 134 |
| <a href="#">Tabela 4.4.5: Resultados de Fronteira Padrão, Invertida, Composta e Composta Normalizada para o G-5 no Chile</a> .....  | 135 |
| <a href="#">Tabela 4.4.6: Classificação em relação à Fronteira Composta para o G-5 no Chile</a> .....   | 136 |
| <a href="#">Tabela 4.4.7: Frequência percentual de uso das variáveis no modelo (ocorrências de <math>u</math> e <math>v &gt; 0</math>) para o Mercado Chileno</a> .....   | 136 |
| <a href="#">Tabela 4.5.1: Frequência de Atingimento da Fronteira de Eficiência pelos Bancos dos Países do Estudo</a> .....  | 161 |
| <a href="#">Tabela 4.5.2: Frequência percentual de uso das variáveis no modelo (ocorrências de <math>u</math> e <math>v &gt; 0</math>) para os países do estudo</a> ..... | 163 |

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#"><u>Tabela II-A: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Banamex (Citibank) no Mercado Mexicano</u></a> ..... | 193 |
| <a href="#"><u>Tabela II-B: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o BBVA no Mercado Mexicano</u></a> .....               | 193 |
| <a href="#"><u>Tabela II-C: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Scotiabank no Mercado Mexicano</u></a> .....         | 194 |
| <a href="#"><u>Tabela II-D: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Santander no Mercado Mexicano</u></a> .....          | 194 |
| <a href="#"><u>Tabela II-E: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o HSBC no Mercado Mexicano</u></a> .....               | 195 |
| <a href="#"><u>Tabela II-F: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o BBVA no Mercado Colombiano</u></a> .....             | 195 |
| <a href="#"><u>Tabela II-G: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o HSBC no Mercado Colombiano</u></a> .....             | 196 |
| <a href="#"><u>Tabela II-H: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Santander no Mercado Colombiano</u></a> .....        | 196 |
| <a href="#"><u>Tabela II-I: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Scotiabank no Mercado Colombiano</u></a> .....       | 196 |
| <a href="#"><u>Tabela II-J: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Citibank no Mercado Colombiano</u></a> .....         | 197 |
| <a href="#"><u>Tabela II-K: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o BBVA no Mercado Peruano</u></a> .....                | 197 |
| <a href="#"><u>Tabela II-L: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Santander no Mercado Peruano</u></a> .....           | 198 |
| <a href="#"><u>Tabela II-M: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o HSBC no Mercado Peruano</u></a> .....                | 198 |
| <a href="#"><u>Tabela II-N: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Citibank no Mercado Peruano</u></a> .....            | 199 |
| <a href="#"><u>Tabela II-O: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Scotiabank no Mercado Peruano</u></a> .....          | 199 |
| <a href="#"><u>Tabela II-P: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o BBVA no Mercado Chileno</u></a> .....                | 200 |

|  |     |
|--|-----|
| <a href="#">Tabela II-Q: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Citibank no Mercado Chileno</a> .....   | 200 |
| <a href="#">Tabela II-R: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Santander no Mercado Chileno</a> .....  | 200 |
| <a href="#">Tabela II-S: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o HSBC no Mercado Chileno</a> .....       | 201 |
| <a href="#">Tabela II-T: Pesos (<math>u</math> e <math>v</math>) aplicados às variáveis no modelo AED para o Scotiabank no Mercado Chileno</a> ..... | 201 |

### **Lista de Quadros**

|   |     |
|---|-----|
| <a href="#">Quadro 3.3.1: A Atuação dos Bancos Seleccionados na América Latina</a> .....                    | 44  |
| <a href="#">Quadro 3.5.1: Exemplos de Recursos (<i>INPUTS</i>) e Saídas (<i>OUTPUTS</i>)</a> .....          | 61  |
| <a href="#">Quadro 3.5.2: Inputs e Outputs propostos para o trabalho</a> .....                              | 62  |
| <a href="#">Quadro 4.1.1: Participações e Aquisições dos bancos seleccionados no mercado mexicano</a> ..... | 71  |
| <a href="#">Quadro 4.1.2: Momentos da Internacionalização no México</a> .....                               | 73  |
| <a href="#">Quadro 4.2.1: Momentos da Internacionalização do G-5 na Colômbia</a> .....                      | 92  |
| <a href="#">Quadro 4.3.1: Momentos da Internacionalização do G-5 no Peru</a> .....                          | 109 |
| <a href="#">Quadro 4.4.1: Entrada dos bancos seleccionados no Chile</a> .....                               | 127 |
| <a href="#">Quadro 4.4.2: Momentos da Internacionalização do G-5 no Chile</a> .....                         | 131 |
| <a href="#">Quadro 4.5.1: Foco da carteira de crédito nos diferentes países</a> .....                       | 159 |
| <a href="#">Quadro 4.5.2: Características dos bancos em seus melhores mercados</a> .....                    | 162 |

# 1 INTRODUÇÃO

Em uma percepção evolucionária da firma, pode-se dizer que desde tempos remotos as firmas procuram aumentar seus lucros, faturamento, tamanho e, ao mesmo tempo, diminuir os riscos decorrentes do seu negócio. Nesse sentido, a expansão para o exterior é um passo que supostamente poderia atender a estas tendências. Dunning (1996) aponta quatro principais motivações para a expansão internacional da firma: a busca por novos mercados, a busca por novas fontes de recursos, a obtenção de eficiência em mercados globais e a busca de ativos estratégicos. Se por um lado, esperam-se benefícios decorrentes da expansão da firma; por outro lado, o aumento de suas proporções e a atuação em mercados estrangeiros tendem a incrementar os custos transacionais e a complexidade na organização de suas estruturas internas. Estas questões são a razão da discussão de várias análises acadêmicas e empresariais.

Os diversos debates acerca da internacionalização procuram sistematizar seus padrões, motivações e repercussões. A internacionalização das firmas pode ser tomada por diferentes perspectivas: a dimensão econômica, que aborda aspectos sistêmicos, especialmente nacionais, da internacionalização (DUNNING; ARCHER, 1987; GOLDBERG; SAUNDERS, 1981); a dimensão micro-macro, que coteja aspectos econômicos e ambientais com atributos comportamentais da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e a dimensão micro que aborda como a empresa se organiza para viabilizar sua expansão internacional (AMBOS *et al.*, 2009).

Em cada uma dessas dimensões, aborda-se também a polarização *inward-outward* (ROOLAHT; VARBLANE, 2008, p. 223), que contrapõe as operações *inward* “de fora para dentro” (licenciamentos internacionais, exportações, IDE – Investimento Direto Externo) às operações *outward* “de dentro para fora” (importações, licenciamentos a partir do exterior, aquisições de tecnologia estrangeiro e investimento estrangeiro). De acordo com Roolaht e Varblane (2008), na pesquisa sobre internacionalização, predominam-se os estudos com a orientação para o lado de fora da cadeia de valor (*outward*), os quais abrangem os processos de entrada em mercados estrangeiros sob

forma de exportação, de acordos contratuais (no formato de licenciamentos, contratos de administração) e fluxos de IDE (Investimento Direto Externo) dentro de *joint ventures*, subsidiárias integrais, parciais ou alianças estratégicas.

Os estudos na área de estratégia parecem ter mais afinidade com a dimensão micro-macro e dentro desta dimensão, podem-se destacar, também, algumas subdivisões: a internacionalização como um processo (CALOF; BEAMISH, 1995; WANG; SUH, 2009), como uma resposta adaptativa da empresa e como a busca de novos ativos, recursos ou mercados internacionais (WANG; SUH, 2009). Calof e Beamish (1995) referem-se à internacionalização como o processo de adaptação das operações da empresa, estratégia, estrutura e recursos aos ambientes internacionais. Essa abordagem está mais focada em como as organizações se estruturam para operar em mercados externos. As visões que tratam a internacionalização como uma adaptação e como um meio de buscar novos componentes econômicos e estratégicos estão mais voltadas para a compreensão das razões da internacionalização.

Ainda na dimensão micro-macro, pela leitura de Wang e Suh (2009), a literatura acadêmica tende a olhar a internacionalização sob três abordagens: como uma forma de explorar ativos, como um modo de buscar ativos e pelo modelo de estágios. Porém, reconhecem que nenhuma das abordagens isoladamente pode capturar o processo de internacionalização em suas diversas dimensões e circunstâncias ambientais.

De modo a abranger essas visões, que são eminentemente do ponto de vista estratégico, a internacionalização da firma pode ser explicada como uma resposta adaptativa ao ambiente de complexidade em que a empresa opera e ocorre por meio do desenvolvimento de recursos superiores e de sua exploração em mercados externos (WANG; SUH, 2009, p. 449). Sobretudo, ela refere-se a um processo heterogêneo de desenvolvimento estratégico de subsidiárias em outros países ou regiões transfronteiriças (WANG; SUH, 2009, p. 447). É considerado heterogêneo porque não apresenta uma uniformidade estratégica e as análises utilizadas para explicá-lo em diferentes setores ou contextos não são as mesmas.

Apesar de, para algumas abordagens, o processo de internacionalização abranger variados níveis de envolvimento internacional da empresa, tais como, exportação, franquias, contratos dentre outros; no caso de empresas de serviços, em que a negociação direta com o cliente é um fator importante (SANCHEZ-PEINADO, 2003, p. 245), remete-se à necessidade de a empresa explorar localmente a atividade por meio do IDE, o qual pode ocorrer por meio de fusões e aquisições, *joint ventures* e alianças estratégicas.

Quando o estudo da internacionalização pende para sua aplicação no setor de serviços financeiros, um volume considerável de literatura especializada busca compreender como as características específicas desta indústria afetam a expansão internacional bancária e seu desempenho. Entre a bibliografia consultada, muitos dos trabalhos comparam bancos domésticos e internacionais em sua medida de desempenho (BERGER *et al.*, 2005; MICCO *et al.*, 2007). Outros discutem a relação entre desempenho em nível global e o grau de internacionalização (CAPAR; KOTABE, 2003; CONTRACTOR *et al.*, 2003; QIAN *et al.*, 2008). À exceção de Venzin *et al.* (2008), que, em seu estudo em nível micro, estudou de forma qualitativa a relação entre multinacionalidade e *performance*, considerando atributos específicos dos mercados anfitriões, não foram encontrados trabalhos que explorassem essa relação de forma qualitativa para bancos. Apesar de esta dissertação ter uma abordagem predominantemente quantitativa, ela está investida também em dar destaque a aspectos qualitativos em relação as estratégias de entrada em mercados específicos.

Para compreender os múltiplos aspectos que influenciam a performance da instituição em sua jornada internacional, este estudo buscou abranger duas dimensões: a localização e a estratégia adotada. A dimensão de localização refere-se aos diferentes posicionamentos assumidos nos países estudados e a dimensão da estratégia relaciona-se com as escolhas globais da instituição que podem influenciar nos mercados internacionais em que atua.

Feita essa apresentação inicial do tema, pode-se demarcar como o foco da análise deste trabalho o IDE no setor bancário, com a perspectiva *outward*, pois foi considerado o ponto de vista da empresa que se internacionaliza, e

cuja análise situou-se na dimensão micro-macro, uma vez que foram considerados elementos da instituição internacional e dos mercados em que atua.

## **1.1 Justificativa**

A busca de elementos que permitam relacionar a internacionalização das empresas e seu desempenho tem sido um dos objetos de estudo centrais da área de negócios internacionais (GLAUM; OESTERLE, 2007, p. 308). Muito se discute no sentido de obter uma relação sistemática entre esses dois componentes. Entretanto, os resultados dos trabalhos com essa empreitada não têm sido convergentes (GLAUM; OESTERLE, 2007, p. 308). Fleury *et al.* (2007) apontam mais de trinta anos de pesquisa em buscar comparações do grau de internacionalização com sua performance, porém com resultados não consensuais.

Como resultado de uma revisão sobre a questão, Glaum e Oesterle (2007) sugerem que a pesquisa para relacionar internacionalização e desempenho poderia obter mais benefício a partir de trabalhos que avaliem tal relação em profundidade, com uma análise mais “clínica”. A justificativa apontada pelos autores é que este tipo de pesquisa pode explorar melhor a natureza multidimensional do desempenho e da internacionalização. Em razão da existência de processos bastante heterogêneos de internacionalização, mesmo dentro de uma mesma indústria, e de que o desempenho de empresa sofre influências de diversos fatores (econômicos, regionais, de características da empresa, da indústria, etc.), justifica-se um caminho mais qualitativo para abordar matéria, da forma como este trabalho pretende cursar.

Além disso, uma vez que não há uniformidade de resultados dos trabalhos que relacionam internacionalização e desempenho, justifica-se um estudo que contribua com a compreensão de como essas variáveis se interagem, tal qual a pesquisa ora proposta intenciona.

Apesar de irregular, o volume dos fluxos de IDE vem se mostrando presente ao longo da história, justificando a preocupação dos estudos que abordam o envolvimento internacional das firmas nos diversos setores

econômicos. O Gráfico 1.1.1 mostra o valor líquido dos fluxos de IDE (Investimento Direto Externo) no mundo, em bilhões de dólares, entre 1970 e 2009.

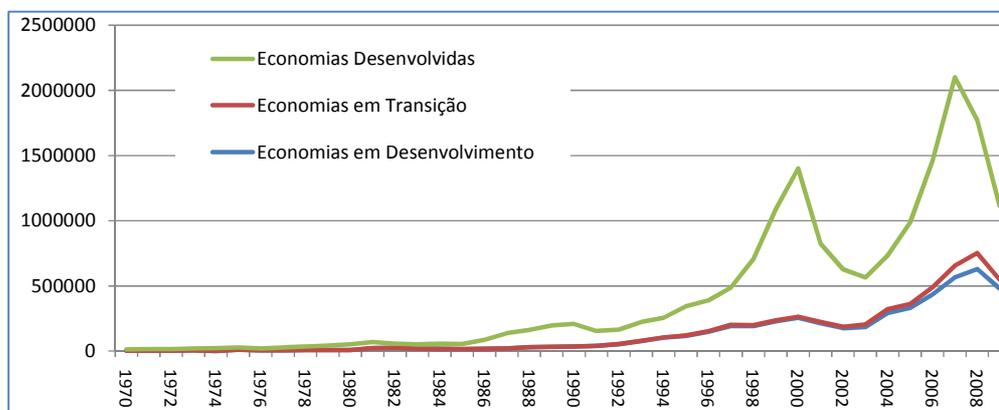


Gráfico 1.1.1: Fluxos Líquidos de Investimento Direto Externo  
Fonte: UNCTAD, 2011

Em função das peculiaridades do setor bancário e de sua expressiva expansão internacional, esta indústria vem chamando a atenção de um número considerável de pesquisadores. Fernández (2003) apresenta a distinção de três tipos de estratégias mais comuns adotadas pelos bancos em seu processo de internacionalização: a instalação de agências próprias, as aquisições e fusões e as aquisições parciais, por meio das participações acionárias, muitas vezes no âmbito de alianças ou outras formas de cooperação.

Além disso, as modalidades de negócios bancários têm sofrido mudanças em função de fusões e aquisições, privatizações, desregulamentação de mercados financeiros, ritmo das inovações, competição entre os bancos locais e estrangeiros e o desenvolvimento de serviços do tipo *e-banking*. Estes fatores geram mudanças na produtividade e no desempenho dos bancos (AKHTAR, 2010, p. 12).

Para alcançar os propósitos desta pesquisa, foram selecionadas cinco instituições financeiras cujo capital seja oriundo de países fora da América Latina. De acordo com o Relatório da ECLAC (2003), a respeito de investimentos estrangeiros na América Latina, entre 1994 e 2001, a parcela de ativos de bancos estrangeiros na indústria cresceu de 18% para 61%. No início da década de 2000, as principais participações de mercado de bancos

estrangeiros pertenciam ao Santander (8%), FleetBoston (8%), BBVA (7%), Citigroup (6%), HSBC (4%) e Scotiabank (3%).

Os bancos escolhidos para análise neste trabalho foram BBVA, Citibank, HSBC, Santander e Scotiabank, doravante G-5. Tais bancos foram fundados no século XIX, assim como a maioria dos grandes bancos globais existentes, expandiram-se internacionalmente e estão entre os 50 com maior índice de dispersão geográfica – GSI (*Geographic Spread Index*), conforme a classificação da Unctad (2010).

Estas instituições estão presentes em diversos países da América Latina, o que propicia a oportunidade para discussão de seu desenvolvimento nestes países. De acordo com Paula (2003), o valor das empresas e bancos na América Latina é menor do que na Europa, facilitando a obtenção de maiores fatias de mercado a custos mais baixos, o que seria uma vantagem para as instituições estrangeiras em suas aquisições nesses mercados. De acordo com o autor, a entrada de bancos estrangeiros também seria estimulada pelo potencial de crescimento da região, maior do que o europeu, e que oferece maior perspectiva de retornos, em função de maiores margens de intermediação em relação às de países desenvolvidos.

Paula (2004) sustenta que a preferência dos bancos pela América Latina e, em menor grau pela Europa Central, deve-se em parte ao fato de que o sudeste asiático durante a segunda metade dos anos 90 estava em crise e de que a Índia e China têm seus sistemas financeiros bastante fechados para bancos estrangeiros, de forma que os principais mercados emergentes que se abriram foram Argentina, Brasil e México (PAULA, 2004, p.50). Neste sentido, espera-se que o estudo centrado em países latino americanos possa propiciar a realização da análise da atuação de instituições estrangeiras na região.

Os mercados latino-americanos escolhidos para fazer parte desta análise foram México, Colômbia, Peru e Chile. A escolha se deve ao fato de serem os países onde todos os cinco bancos do grupo terem atuado pelo menos uma vez no período entre 2001 até 2010, de forma a permitir, também a análise dos resultados de eficiência e rentabilidade, e por estarem entre as maiores economias da América Latina. Não foram incluídas na análise países como o

Brasil e a Argentina que, apesar de serem economias importantes, nem todos os bancos do G-5 atuavam nesses países durante o período informado ou não foram encontrados dados sistematizados de forma a permitir a análise de todo o setor bancário. No Brasil, o Scotiabank atuava apenas por meio de um escritório de representação. Somente a partir de 2010 é que este banco anunciou sua intenção de comprar o Dresdner Bank Brasil S.A, de acordo com o *press release* divulgado pela empresa em 2010 (SCOTIABANK-a, 2010). Na Argentina, apesar de o Scotiabank ter atuado até 2002, não foram encontrados dados, originários de órgãos reguladores do sistema financeiro, que permitissem a análise de eficiência comparativa com todos os participantes do sistema financeiro, o que prejudicaria a padronização das análises.

## **1.2 Problematização**

Apesar de a internacionalização mostrar-se como uma tendência da indústria bancária, não há consenso sobre como este processo influencia o desempenho dos bancos. É defensável que bancos com recursos exclusivos para a produção de produtos bancários mais eficientes que os seus concorrentes (locais ou estrangeiros) são mais propensos a ir para exterior para expandir a base de clientes, a fim de explorar suas vantagens competitivas.

Com a intenção de avaliar como esses recursos podem gerar valor em atuações internacionais, Berger *et al.* (2000) testaram a hipótese da “vantagem doméstica” em relação à da “vantagem global”. Sob a hipótese da “vantagem doméstica”, as instituições financeiras nacionais são geralmente mais eficientes que as estrangeiras. Esta vantagem pode ocorrer, em parte, devido às dificuldades em se operar em mercados estrangeiros. Segundo Berger *et al.* (2000), a desvantagem da firma estrangeira está associada a problemas operacionais e de monitoramento. Problemas operacionais podem incluir o gerenciamento de pessoal em diferentes nações ou altos custos em função do volume de negócios ou, mesmo em convencer gerentes a trabalhar no estrangeiro. Problemas de monitoramento estão ligados a avaliar o comportamento e esforço dos gestores em um mercado distante ou à dificuldade

de determinar o quão bem eles estão se saindo em relação a outras instituições no mercado.

A vantagem de se operar no mercado doméstico manifesta-se como desvantagens para os bancos estrangeiros em termos de maiores custos da prestação dos mesmos serviços financeiros ou menores receitas. Assim, a vantagem doméstica ocorre em função dos empecilhos a que estão sujeitas as empresas estrangeiras: diferenças de língua, cultura, moeda, estruturas de regulamentação e fiscalização, especificidades do mercado, preconceito contra as instituições estrangeiras e outras barreiras explícitas ou implícitas (BERGER *et al.*, 2000, pp. 3 e 4).

Sob a hipótese de “vantagem global”, Berger *et al.* (2000) defendem que algumas instituições estrangeiras são gerenciadas de forma eficiente o bastante para superarem essas desvantagens e operarem mais eficientemente do que as instituições nacionais. Esta vantagem estaria associada a habilidades gerenciais superiores ou a melhores práticas de organização dos recursos, as quais permitem a redução de custos. Com isso, estas instituições podem aumentar as receitas por meio de investimentos superiores ou de uma gestão de risco mais eficiente (BERGER *et al.*, 2000, p. 4).

As hipóteses da “vantagem global” e da “vantagem doméstica” também foram avaliadas por Akhtar (2010), em sua análise de eficiência dos bancos comerciais paquistaneses. Akhtar (2010) encontrou que naquele país, os bancos estrangeiros tendem a ter melhores performances que os bancos nacionais, sejam eles privados ou públicos, falhando em suportar a hipótese da vantagem doméstica.

A discussão empírica entre as duas hipóteses aparenta ser uma questão importante que envolve além da análise de desempenho bancário, a necessidade de se identificar que características organizacionais, atuações estratégicas e de mercado podem influenciar na criação de vantagens globais. Considerando que os bancos selecionados estão entre os principais competidores estrangeiros na América Latina, partiu-se da hipótese de que esses bancos conseguiram, ao menos em alguns mercados, compensar algumas das vantagens domésticas. Despertou-se, assim, o interesse para

compreender como isso ocorreu.

Com esta proposta, pretende-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como as estratégias adotadas pelos bancos para se estabelecerem em mercados estrangeiros podem influenciar seu desempenho nesses mercados? Para tanto, buscar-se-á avaliar o desempenho dos bancos internacionais selecionados em mercados latino americanos, a saber: Colômbia, Peru, Chile e México, bem como identificar as evidências de como os movimentos nos mercados estrangeiros sob análise podem afetar o desempenho das instituições financeiras nos mercados estrangeiros em que atuam.

A partir da observação dos diversos envolvimento dos bancos em mercados internacionais, Hurduc e Nitu (2011) apontam que as principais formas de entradas dos bancos estrangeiros em mercados externos são *greenfield* e aquisições. Pode-se acrescentar a estes modos de entrada, as participações minoritárias. Além disso, após a entrada no mercado, os bancos podem expandir suas estruturas no mercado. Tais movimentos organizacionais, que envolvem em sua maioria alterações patrimoniais, serão considerados para a análise da atuação internacional.

Hurduc e Nitu (2011) indicam também que a posição que os bancos assumem no mercado pode ser influenciar a exploração de suas vantagens globais. Por exemplo, bancos estrangeiros se posicionam melhor quando exploram serviços que requerem plataformas globais, consideráveis volumes de capital, forte conteúdo tecnológico e habilidades com produtos mais sofisticados (HURDUC; NITU, 2011, p. 46).

Dessa forma, a dissertação buscou focalizar especialmente estes dois aspectos: as movimentações organizacionais e posição no mercado quanto ao segmento atendido.

Considerando tais movimentos de atuação internacional dos bancos e seus respectivos posicionamentos no mercado, propõe-se, adicionalmente, avaliar o desempenho dessas organizações de forma comparativa em relação aos demais participantes locais. Se elas foram mais eficientes, sugere-se que se beneficiam das vantagens de ser um banco global (vantagem global), mas se

não foram, supõe-se que seja porque buscam outros tipos de vantagens, por exemplo vantagens de localização.

### **1.3 Objetivos**

Para responder à pergunta de pesquisa, a pesquisa buscou compreender como os movimentos estratégicos em mercados específicos podem influenciar o desempenho de empresas internacionais em um mercado fora de seu país de origem. Assim, o objetivo geral é avaliar as estratégias de internacionalização subjacentes ao desempenho de bancos estrangeiros que se estabeleceram em países da América Latina.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- (a) Determinar a posição dos bancos selecionados na curva de eficiência dos mercados bancários estudados;
- (b) Descrever a trajetória organizacional dos bancos estrangeiros em mercados latino-americanos;
- (c) Identificar os segmentos focalizados pelos bancos nos respectivos países;
- (d) Avaliar as estratégias de internacionalização adotadas pelos bancos nos países abordados, quanto à trajetória organizacional, ao segmento de mercado focalizado e ao desempenho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo objetiva apresentar o referencial teórico utilizado para subsidiar as análises da pesquisa. Com o intuito de organizar o texto, o capítulo está dividido em três seções. A primeira delas discute as perspectivas teóricas utilizadas neste trabalho para explicar a internacionalização e os elementos que serão investigados no estudo empírico. Nela, serão abordados o Paradigma Eclético e o Modelo de Estágios da internacionalização. A segunda seção apresenta os principais tópicos discutidos em internacionalização bancária e como o problema da pesquisa se insere nesse contexto. A terceira seção apresenta conceitos associados a desempenho e pontua os instrumentos utilizados para a mensuração do desempenho bancário.

O esquema apresentado na Figura 2.1 esboça o desenho teórico do estudo proposto. Com a presente proposta de pesquisa, pretende-se apoiar-se em dois tipos de abordagem: econômica e comportamental. A abordagem econômica fundamenta-se no modelo do Paradigma Eclético (DUNNING, 1993; 2001). A abordagem comportamental está embasada no Modelo de Estágios (JOHANSON E VAHLNE, 1977; IDEM, 2009). O modelo de estágios e o paradigma eclético são utilizados como explicativos da decisão de investir. Por outro lado, o processo de internacionalização é também um gerador de vantagens competitivas internacionais que permitirão à empresa superar os custos decorrentes da expansão internacional (passivo da internacionalização). Sempre que a empresa superar estes custos poderá se aproveitar dos recursos oriundos da vantagem global e aumentar sua expansão internacional, retomando novamente o ciclo de decisões de IDE em função das vantagens de propriedade, localização e internalização; e do aprendizado internacional acumulado. Quando a empresa não mais conseguir superar o passivo da internacionalização poderá prevalecer a vantagem doméstica, incentivando a retração dos negócios internacionais da firma. O desempenho internacional é uma das dimensões de análise para identificação das vantagens competitivas e, por conseguinte, para avaliar a superação do passivo da internacionalização.

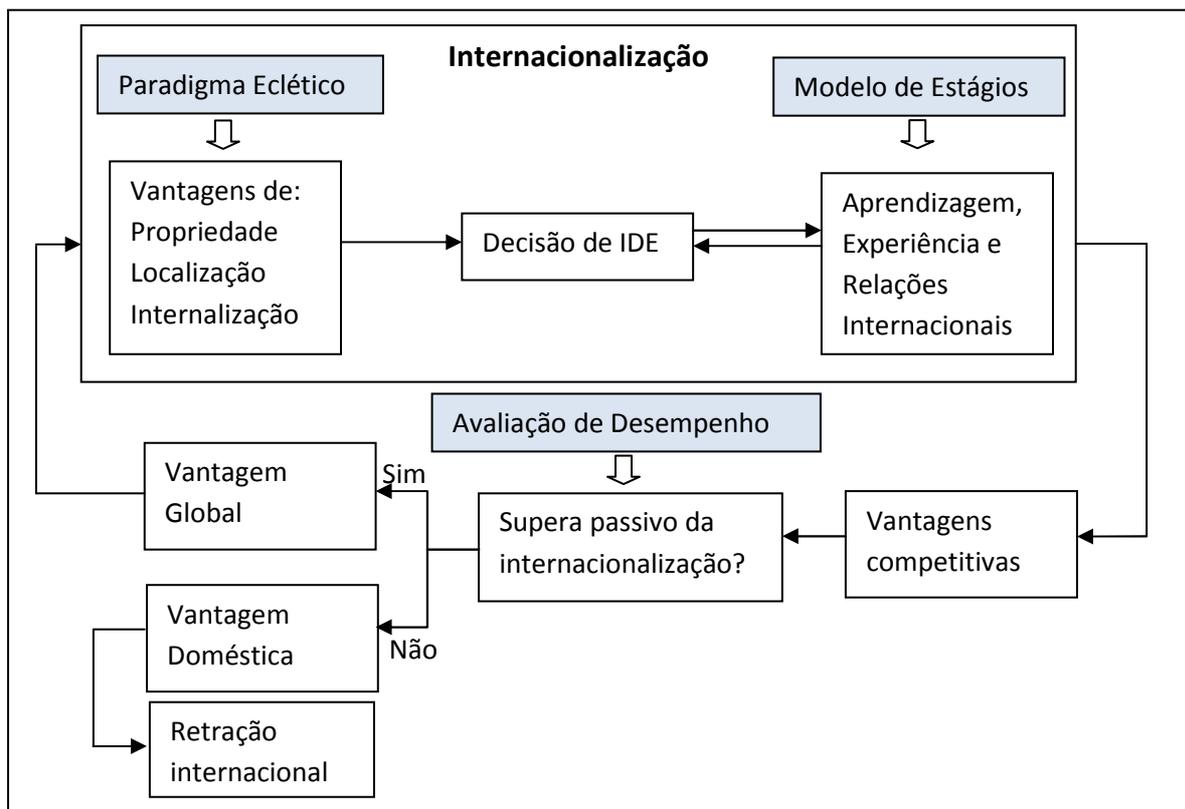


Figura 2.1: Modelo Teórico – Internacionalização com foco em IDE

## 2.1 Perspectivas Teóricas da Internacionalização

A análise seminal de negócios internacionais com foco de IDE e sob o prisma econômico é devotada a Stephen Herbert Hymer, que em sua tese escrita em 1960 (HYMER, 1960), ofereceu uma perspectiva que se perenizou na literatura acadêmica e que se tornou referência dificilmente não citada nos trabalhos na área (CALVET, 1981, p. 44). De acordo com Teece (2006), antes de Hymer, muitos economistas viam a empresa multinacional apenas como uma forma de arbitragem de capital, em função de diferentes taxas de juros nos diferentes mercados, bem como um meio de transferência de riscos de países onde os retornos eram baixos para países em que eram maiores, de modo a auferir as rendas oriundas de arbitragem e a melhorar a eficiência na alocação de recursos.

Fundamentando-se na teoria da organização industrial, Hymer (1960) observou que o diferencial de taxas de juros não seria o fator preponderante para o investimento internacional. Na análise de Hymer (1960), as firmas

estrangeiras, para operar internacionalmente, necessitavam possuir alguns tipos de privilégios, sob a forma de patentes, de produtos específicos, de melhores habilidades técnicas, de maior acesso a capitais etc., para que pudessem competir de maneira eficaz com as empresas locais.

Na obra de Hymer, foram indicados três razões para o IED, das quais, as duas primeiras são consideradas mais importantes por Hymer:

(1) às vezes, é mais lucrativo controlar empresas em mais de um país para remover a competição entre elas;

(2) algumas firmas têm vantagens em uma atividade particular e elas podem achar mais lucrativo explorar essas vantagens estabelecendo operações estrangeiras;

(3) diversificação (HYMER, 1960, p. 38).

Na visão de Teece (2006), o segundo dos princípios, de que as empresas multinacionais devem ter vantagens especiais, é o mais promissor. De acordo com Teece (2006), o primeiro princípio seria refutável atualmente, especialmente devido aos ambientes econômicos mais abertos e competitivos encontrados hoje. A terceira razão, reconhecida pelo próprio Hymer como sendo de menor importância, pode ser assim caracterizada em função de que a diversificação pode ocorrer em mercados internos e isoladamente não teria poder de explicação para o IDE.

Em relação ao segundo princípio, Teece (2006) aponta que as fontes de vantagem poderiam estar relacionadas ao poder de mercado do produto, a técnicas de produção superiores, a imperfeições nos mercados de insumos (que permitem a redução dos preços de compra para as empresas já estabelecidas) e ao pioneirismo das vantagens. Possuindo tais vantagens especiais, uma empresa nacional poderia ser rentável fora do país de origem, apesar do aumento dos custos resultantes da sua relativa ignorância das condições locais.

Segundo Teece (2006), o apelo da tese de Hymer era o seu poder preditivo aparente, calcado no fato de que o IDE tende a não ocorrer em ambientes com predominância de concorrência perfeita. Pelo contrário, o IDE foi agrupado em (1) indústrias de recursos naturais e (2) setores onde houve

algum nível de concentração significativo da indústria.

Assim, os insights dessa obra lançaram as bases para um novo paradigma da empresa multinacional. O campo da organização industrial na época em que Hymer escrevia não tinha a riqueza que tem hoje e era dominado pelas explicações fundamentadas em condições decorrentes de monopólios, sem considerar comportamentos de eficiência e formas organizacionais mais complexas (TEECE, 2006, pp. 126 e 127).

A ideia de vantagens específicas das firmas multinacionais como forma de superação dos custos de se operar em mercados estrangeiros foi conjugada por alguns autores às vantagens do país de origem. Ramamurti (2008) reflete como o conjunto de vantagens específicas da firma e específicas do país de origem se interrelacionam para permitir que as empresas desenvolvam vantagens competitivas em operar no exterior. O autor dá exemplos de países como a China, onde as empresas se beneficiam de decisões rápidas dentro de um regime autocrático ou do Brasil, onde há recursos naturais em abundância. De acordo com Ramamurti (2008), cada país tem características idiossincráticas que criam as vantagens específicas e também sugere que ao se desenvolverem no exterior, as firmas também criam vantagens para o país.

Ramamurti (2008) avança que uma empresa nos estágios iniciais de internacionalização seria mais dependente das vantagens do país de origem, mais do que seriam em etapas posteriores, quando as suas operações passassem a abranger maior número de países e as empresas adquirissem mais vantagens específicas próprias. Em relação às vantagens de cada país, parece não estar claro que todas as firmas possam acessar as mesmas vantagens. Por exemplo, um país pode ser rico em recursos naturais, mas apenas algumas de suas empresas poderão ter acesso a esses recursos ou um país pode ter um capital abundante, mas o governo ou bancos estatais podem direcionar os recursos apenas a algumas empresas. Sobre este aspecto, o autor destaca que as empresas podem precisar certas vantagens específicas da firma, como, por exemplo, boas relações com o governo local ou profundo conhecimento local, antes que possam explorar as vantagens específicas de um país.

Em sua análise, Ramamurti (2008) categoriza algumas vantagens específicas que as firmas podem desenvolver:

- a) produtos apropriados aos mercados emergentes;
- b) excelência de produção e operacional;
- c) vantagem de adversidade;
- d) ativos intangíveis tradicionais.

Desde o legado atribuído à teoria de IDE, têm sido crescentes os esforços de aplicar teorias designadas às companhias industriais ao setor de serviços para explicar seu processo de internacionalização (CARDONE- RIPORELLA; CARZOLA-PAPIS, 2001, p. 54). A literatura especializada aponta para a importância de considerar as peculiaridades do setor de serviços para investigar seu processo de internacionalização. Erramilli e Rao (1993) fazem um estudo para avaliar o modo de entrada escolhido por empresas de serviços em mercados externos, fundamentando-se na Teoria de Custos de Transação. A partir de sua análise, os autores destacam como idiosincrasias do setor a exigência de habilidades profissionais, conhecimento especializado e maior propensão à customização. Segundo os autores, essas características tendem a aumentar a especificidade dos ativos e, conseqüentemente, há uma tendência no sentido de controle integral dos ativos no exterior.

No caso do setor bancário, além das especificidades da indústria a serem consideradas, a escolha de um paradigma apropriado para considerar a motivação dos bancos em entrar em novos mercados e sua subsequente performance é um assunto crucial em internacionalização bancária (WILLIAMS, 1997, p. 71).

A partir de Hymer (1960), com o enriquecimento dos estudos na área de negócios internacionais surgiram diferentes perspectivas teóricas para desvendar a movimentação internacional das firmas. Duas delas podem ser utilizadas de forma complementar para explicar a internacionalização: o modelo de estágios da internacionalização e o paradigma eclético. A seguir, serão apresentadas as ideias centrais dessas abordagens e como são utilizadas na literatura especializada em internacionalização bancária.

### **2.1.1 Modelo de Estágios**

Baseando-se na experiência de multinacionais suecas, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram o Modelo de Estágios de internacionalização (WANG; SUH, 2009, p. 449). O Modelo de Estágios ou Modelo de Uppsala propõe que o conhecimento das empresas quanto ao processo de internacionalização é acumulado através da condução continuada de operações internacionais. Explica-se o processo de internacionalização da firma, caracterizando-o de forma evolutiva e gradual. Essa abordagem procura superar o dilema econômico na decisão de IDE e considera variáveis comportamentais, ambientes externos, a estrutura organizacional e outros fatores (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 23).

Whitelock (2002) faz uma revisão das teorias utilizadas para explicar as relações internacionais das organizações e aborda o modelo de estágios, destacando que sob a análise do modelo, o processo de internacionalização ocorre por meio de um conjunto de passos graduais e incrementais que a empresa faz rumo ao exterior, de forma a angariar experiência de mercado e conhecimento sobre mercados internacionais. O autor comenta a respeito das críticas quanto à austeridade do modelo, que indica padrões nem sempre adotados pelas empresas. Apesar de diversas críticas endereçadas ao seu caráter estático e ao fato de não conseguir explicar vários dos movimentos de internacionalização, o modelo de estágio ainda pode ser considerado útil para compreender alguns elementos da internacionalização das empresas.

Com o modelo estágios, surge o conceito de *liability of foreignness*, o qual refere-se ao passivo da internacionalização; ou seja, aos custos adicionais que serão levantados quando da atuação externa em função da falta de familiaridade em relação ao mercado. Johanson e Vahlne (1977; 2009) pontuam que quanto maior a distância física, maior é o passivo da internacionalização. Para compensá-lo, é necessário o desenvolvimento de vantagens competitivas específicas da firma. O modelo de estágios fundamenta-se em três pressupostos:

- (a) a falta de conhecimento é obstáculo na internacionalização;

(b) o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização;

(c) a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual.

A ligação do modelo de estágios com a internacionalização da indústria bancária reside na constatação de diversos autores que uma das estratégias utilizadas por bancos em sua atuação internacional é a de acompanhar seus clientes nacionais em sua expansão internacional, buscando, assim, aproveitar suas vantagens de propriedade e reduzir a distância psíquica em relação ao mercado-alvo no exterior.

Lawton e Harrington (2006) utilizam o modelo de estágios, o paradigma eclético e o modelo de redes para referenciar teoricamente sua pesquisa sobre a internacionalização do AIB (*Allied Irish Banks*). O trabalho de Lawton e Harrington (2006) explora as escolhas e desafios encarados pelo AIB, um banco de estrutura relativamente pequena e sem reconhecimento global da marca, em sua estratégia de crescimento internacional. Como um dos resultados da pesquisa, os autores sugerem que a instituição estudada obtém mais benefícios de estratégias que alavanquem suas competências, especialmente em mercados internacionais mais familiares às características do país de origem. Essas estratégias, mais ligadas a ocupação de nichos de mercado e customização de serviços, seriam mais apropriadas para o contexto da instituição estudada já que grandes mercados mais complexos ou competitivos exigem condições que tornam um banco de tamanho médio menos apto a concorrer no mercado. Do ponto de vista teórico, Lawton e Harrington (2006) concluem que as escolas de pensamento utilizadas não tem poder explicativo suficiente para as razões das decisões de internacionalização. Assim, os autores reconhecem que é necessário pinçar seletivamente elementos nas diversas abordagens para explicar o processo de forma mais plena.

Compartilhando ideias do modelo de estágios, Blomstermo *et al.* (2006), em sua análise das escolhas feitas por empresas de serviços quanto ao modo de entrada no mercado estrangeiro, sugerem que conforme aumenta a distância

cultural, há maior probabilidade de que seja adotado um modo de entrada com alto controle. Os autores indicam que algumas firmas usam suas redes de negócios na internacionalização, inclusive seguindo seus clientes no exterior, de forma a compensar sua falta de conhecimento sobre o mercado. Dessa forma os autores revelam como firmas de serviço internacional reduzem seus riscos e aumentam seu comprometimento com o mercado gradualmente à medida que ganham conhecimento e experiência.

Drogendijk e Hadjikhani (2008) também utilizaram o modelo de estágios para explicar o processo de internacionalização a partir do estudo de caso de dois bancos de tamanho médio. Como resultado da pesquisa, os autores chamam a atenção para a lentidão do processo de internacionalização de empresas oriundas de países de mercados emergentes. Os autores concluem, ainda, que a internacionalização tende a aumentar com o acréscimo do conhecimento e do comprometimento com o mercado.

A análise proposta pelo modelo de estágios relaciona-se com o desempenho na atuação internacional em função dos custos que a empresa tem que superar por operar no mercado externo. Tais custos seriam decorrentes da distância psíquica, da falta de conhecimentos sobre o mercado e do baixo desenvolvimento de relações e de comprometimento com o mercado externo.

### ***2.1.2 Paradigma Eclético***

A Teoria OLI ou Paradigma Eclético (DUNNING, 1993) explica que a atuação no estrangeiro por meio de operações diretas ou parcerias pode ser explicada conforme três vantagens auferidas desse maior comprometimento: as vantagens de propriedade (*Ownership*), de localização (*Location*) e de Internalização (*Internalization*).

Em virtude da exploração da vantagem de propriedade, a empresa, ao atuar no estrangeiro, aproveita suas competências essenciais como um diferencial para competir com os novos concorrentes. Essas competências essenciais seriam, principalmente, desenvolvidas na matriz e transmitidas para as subsidiárias. A empresa se internacionaliza, também, para explorar as vantagens de localização; ou seja, os benefícios específicos que pode auferir

de sua atuação em determinado país. Esses benefícios estão relacionadas à conquista de preços, de mão-de-obra e matéria-prima mais econômicos; menores custos de transporte e comunicação se comparado à atividade exportadora; maior integração e adaptação ao mercado estrangeiro, bem como à capacidade de explorar o potencial do mercado. E, em terceiro lugar, a empresa decide se internacionalizar para explorar as vantagens de internalização. Esta vantagem segue o raciocínio da teoria de custos de transação. Este tipo de vantagem advém da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza por meio da atuação direta no exterior ao invés de operar a partir de acordos contratuais com agentes locais.

Cantwell e Narula (2001) afirmam que com a globalização, houve maior integração entre os elementos “O”, “L” e “I” do paradigma eclético, citando como fatores que contribuíram para isso a sociedade baseada no conhecimento e as mudanças dos limites da firma. Como argumento, Cantwell e Narula (2001) explicam que, na perspectiva do paradigma eclético, é estabelecido que as multinacionais desenvolvem vantagem competitiva ou de propriedade em relação a seus maiores rivais. Estas vantagens são desenvolvidas estabelecendo sua produção em locais mais atrativos devido à sua “vantagem de localização”.

De modo a ir além dos elementos do paradigma eclético, Cantwell e Narula (2001) propõem que as empresas multinacionais abrem subsidiárias no exterior não somente para explorar sua própria vantagem de propriedade (por exemplo, tecnologia), mas também para robustecê-la. Se dentro da tradição do paradigma eclético a tecnologia é vista como uma vantagem específica da firma que pode conduzi-la à internacionalização, nesta análise, sugere-se que o IDE seja um meio de captar tecnologia (ou outras vantagens de propriedade). Por conseguinte, a internacionalização da empresa, ao desenvolver seu conhecimento em redes internacionais, a empresa o reverte em ativos específicos.

A partir de uma perspectiva mais sistêmica, Dunning e Archer (1987) abordam os aspectos ligados aos componentes OLI para diversas indústrias e

firmas do Reino Unido. Os autores concluem que o investimento direto estrangeiro e suas mudanças ao longo do tempo podem ser explicados pelos componentes OLI e pela interação entre eles. Ressaltam, ainda, que a crescente ênfase que está sendo dada na integração além das fronteiras nacionais, bem como nas novas formas de organização sugere que mais atenção deve ser dada à dinâmica das vantagens competitivas das empresas multinacionais e como as empresas exploram suas posições de vantagem competitiva. Ao examinar as vantagens específicas de propriedade das multinacionais do Reino Unido, entre o período de 1870 a 1983, Dunning e Archer (1987) fazem uma distinção entre fatores específicos da firma, fatores específicos da indústria e fatores específicos de cada país. Os primeiros dizem respeito às vantagens que permitem às empresas competir com outras dentro de sua própria indústria, tanto no Reino Unido e nos mercados estrangeiros: estes fatores incluem vantagens estruturais e estratégicas. Os segundos são fatores que se relacionam com vantagens que podem envolver todas as empresas dentro de uma determinada indústria e inclui questões ligadas a estrutura do mercado e a economia. Os terceiros se relacionam com vantagens que possam advir para todas as empresas de uma nacionalidade sobre as de outras nacionalidades. Estas vantagens podem ser geradas pelo tamanho do mercado de um país, seu nível de renda, suas dotações de recursos, seu sistema educacional, sua política de governo em relação a patentes e direitos de marca, etc.

Aplicando-se tais questões ao Reino Unido, Dunning e Archer (1987) também justificam as atividades no estrangeiro daquele país como reflexo das vantagens comparativas de comércio do Reino Unido. Como exemplo, os autores comentam que todas as grandes empresas multinacionais que surgiram no Reino Unido antes de 1914 tinham fortes posições oligopolistas em seus mercados domésticos, sendo a maioria entre as maiores e mais antigas sociedades com sede no Reino Unido.

Ao aplicar as ideias do Paradigma Eclético a estudos do setor bancário, Venzin (2009) propõe uma análise em que, para superar o “passivo da internacionalização”, os bancos precisam deter a posse das fontes de

vantagens competitivas sustentáveis sobre os concorrentes locais, a exemplo de um modelo operacional superior de seguro para empresas de varejo, uma melhor carteira de investimento, capacidades de segmentação de mercado superiores ou uma marca mais forte (VENZIN, 2009, p. 102). As vantagens de propriedade permitem ao banco estrangeiro superar as vantagens dos bancos nacionais devido à incumbência. A vantagem de incumbência está ligada ao custo que o cliente teria para mudar de banco, em função do aproveitamento de seu histórico e informações, bem como questões operacionais, tais como transferências, taxas, novos cadastros etc. Neste sentido, o comportamento de seguir o cliente explica-se pelas vantagens em termos de custos de informação para os bancos que trabalham com as filiais estrangeiras de seu país de origem. Portanto, a interiorização dessa vantagem deve constituir uma das principais motivações para a decisão do banco a estar presente no exterior (WILLIAMS, 1997, p. 77).

A questão das vantagens locais aplicada ao setor bancário também suscita reflexões: alguns recursos não podem ser movidos economicamente e, portanto, é mais conveniente localizar a atividade de criação de valor em um país estrangeiro. A maioria das empresas de serviços financeiros está amarrada a mercados locais, porque eles exigem um certo nível de confiança e de contato face a face com os clientes (VENZIN, 2009, p. 102).

Em relação às vantagens de internalização, observa-se, especialmente no setor bancário que, como fonte de vantagem competitiva em um país estrangeiro, as hierarquias são mais eficientes que as estruturas do mercado. Empresas de serviços financeiros preferem ter a propriedade de operações estrangeiras, acreditando que são mais eficientes na organização de suas atividades internamente do que por meio de contratos de mercado com um parceiro local (VENZIN, 2009).

Mutinelli e Piscitello (2001) utilizam o paradigma eclético como base para a análise de IDE de bancos italianos. Os resultados obtidos suportam o paradigma eclético como uma explicação teórica relevante para os padrões de crescimento seguidos pelos bancos italianos na década de 90. Os autores observaram que os bancos adotavam a presença direta em outros países

utilizando vantagens de propriedade relacionadas à escala dimensional do banco, ao atributo de seguir seus clientes que já expandiram suas atividades para mercados externos para assegurar relacionamentos preexistentes e para acessar relações exteriores oferecidas pelos mais importantes centros financeiros internacionais; além das decisões de internalização e localização, em função de benefícios decorrentes do controle de ativos e das oportunidades de mercado, respectivamente (MUTINELLI; PISCITELLO, 2001, p. 674 a 680).

Em análises mais recentes, Dunning e Lundan (2008) apresentam a discussão de como a dimensão institucional pode ser incorporada nos três componentes do Paradigma Eclético. Em tal discussão, Dunning e Lundan (2008) utilizam conceitos da teoria institucional, de forma a evidenciar como regras, normas, valores, mecanismos de reforço dentre outros aspectos influenciam a formação de vantagens específicas da firma. Da mesma forma, avalia como questões ligadas à vantagem de localização podem ser consideradas no âmbito de instituições nacionais e como decisões quanto ao modo de entrada (que envolvem Internalização) são moldados por aspectos institucionais.

## **2.2 Internacionalização Bancária**

A questão central da teoria do investimento direto no exterior pode ser aplicada à indústria internacional bancária para determinar se o padrão de propriedade de bancos internacionais é aleatório ou sistemático. Havendo um padrão não aleatório, então um dos maiores desafios é identificar os fatores que explicam o padrão de propriedade dos bancos internacionais (ALIBER, 1984, p. 663).

Aliber (1984) explica que a análise da expansão dos bancos para mercados externos é feita muitas vezes por meio de analogias com a teoria econômica de comércio exterior, na qual se formula a seguinte questão: em um mundo economicamente competitivo, quais países produzem depósitos bancários ou intermediação financeira a menores custos possíveis? Nesta linha de raciocínio, os bancos internacionais utilizam-se de conhecimentos e

vantagens desenvolvidas nos mercados domésticos para competir com os bancos locais. Assim, a entrada de bancos estrangeiros efetua uma pressão competitiva sobre os bancos domésticos (CLARKE *et al.*, 2003, p. 41).

Clark *et al.* (2003) fazem uma revisão sobre as discussões em internacionalização bancária e apresentam algumas questões recorrentes tratadas na literatura: O que direciona bancos estrangeiros a um país? Que bancos expandem internacionalmente? O que fazem os bancos estrangeiros quando chegam? Como o modo de entrada e a forma organizacional afetam o desempenho dos bancos estrangeiros?

As tentativas de responder a questões como estas seguem algumas tendências, mas não há uniformidade nas respostas a elas. A resposta tradicional para explicar por que os bancos migram para outros países é o atendimento de seus clientes domésticos que vão para o exterior, chamado na literatura de “efeito empuxo gravitacional” (*gravitational pull effect*) (ALIBER, 1984, p. 664) ou de efeito de “seguir o cliente”. De fato, há indícios de movimento dos bancos de países desenvolvidos para o exterior à medida que as empresas desses países se internacionalizam. Seguindo seus clientes no exterior, os bancos tentam diminuir a probabilidade de que possam perder seus clientes para bancos sediados nos países para os quais migram (ALIBER, 1984). Brealey e Kaplanis (1996) avaliam os fatores determinantes para a localização internacional bancária. Em seu trabalho, Brealey e Kaplanis (1996) apontam que o investimento bancário externo está ligado aos fluxos de comércio internacional e de IDE.

O trabalho de Clarke *et al.* (2003) indica que a estratégia de seguir clientes no exterior é menos aplicável a bancos que se expandem para países em desenvolvimento. Os autores sugerem como explicação para isso o fato de que a competição doméstica possa ser menos acirrada em economias em desenvolvimento, de forma que os bancos estrangeiros entrantes experimentem oportunidades substanciais de lucratividade. Nessas situações, a entrada de bancos estrangeiros pode preceder a entrada de firmas não financeiras do país de origem desses bancos. A estratégia dos bancos internacionais neste contexto é mais voltada para a busca de novos mercados (*market seeking*).

Algumas razões para a expansão internacional dos bancos parecem advir de aspectos próprios dos países para os quais migram. O trabalho de Goldberg e Sauders (1981) estuda o mercado norte-americano e busca determinar os fatores que causaram a presença de um número considerável de bancos estrangeiros nos Estados Unidos. O resultado obtido pelos autores sugere que naquele mercado os principais determinantes para a atuação estrangeira no setor bancário são: as diferenças de taxas de juros entre o mercado norte-americano e estrangeiro; as taxas de preço versus resultado das ações de bancos; o crescente investimento direto nos Estados Unidos; a persistente depreciação do dólar e expectativas quanto à possibilidade de regulações legais mais restritivas para a atuação bancária no país. Além de seus resultados, Goldberg e Sauders (1981) apresentam questões já abordadas na literatura que poderiam ter influenciado para a atração de bancos estrangeiros: bancos seguindo seus clientes que implantaram negócios nos EUA; a histórica aceitação internacional do dólar; o tamanho do mercado norte-americano; oportunidades de investimento e mudanças na legislação permitindo a entrada de bancos estrangeiros (GOLDBERG; SAUDERS, 1981, p. 21). No caso da expansão para países em desenvolvimento, a literatura empírica sugere que as oportunidades locais de lucro, a ausência de barreiras à entrada e a presença de mecanismos para atenuar os problemas de informação são os principais fatores que determinam o processo de entrada de bancos estrangeiros nesses países (CULL; PERIA, 2010).

Quando a questão se volta para a caracterização dos bancos que expandem internacionalmente, muitos estudos buscam avaliar a correlação entre expansão internacional e porte. Uma das justificativas é que bancos maiores tendem a ter como clientes outras multinacionais. Outra justificativa é que bancos maiores tendem a ter maiores fatias de mercado e buscam diversificar internacionalmente seus riscos, bem como alcançar oportunidades de mercado no exterior (CLARKE *et al.*, 2003, p. 38).

O conhecimento adquirido pela instituição financeira em suas operações internacionais e a experiência obtida a partir da organização em estruturas mais eficientes permitem a instituição superar a vantagem dos bancos

domésticos e beneficiarem de sua vantagem global (BERGER *et al.*, 2000, pp. 3 e 4). Casson (1990) sugere que o acúmulo de informações sobre um cliente representa uma importante vantagem comparativa para os bancos em seus processos internacionalização. Para o autor, os bancos obtêm vantagens comparativas na prestação de serviços a clientes internacionais devido à conhecimentos adquiridos sobre eles em seus mercados locais.

Clarke *et al.* (2003) sugerem que os bancos estrangeiros podem induzir os locais a reduzir seus custos e, em alguns casos, sua lucratividade. Porém, os autores alertam que a forma como os bancos estrangeiros influenciam os bancos domésticos é heterogênea, pois existem níveis variados de pressão competitiva e os segmentos explorados pelos bancos internacionais variam conforme os recursos que desejam explorar no mercado.

Venzin *et al.* (2008) avaliam como as características do setor de serviços, especialmente bancos de varejo, podem influenciar a relação multinacionalidade-desempenho. As características focalizadas pelos autores foram: inseparabilidade, heterogeneidade, intangibilidade e pericibilidade. De acordo com Venzin *et al.* (2008), a inseparabilidade refere-se ao fato de os serviços serem requeridos de forma simultânea à sua prestação. Essa característica torna necessária a interação entre cliente e prestador bastante elevada e induz a um grau de resposta local maior por parte do prestador de serviços. Isso torna a criação de estruturas locais um elemento essencial de expansão internacional. Assim, os custos aumentam durante a primeira fase da internacionalização devido aos investimentos de capital necessários para o estabelecimento de uma presença física nos mercados estrangeiros.

O aspecto da inseparabilidade, especialmente de bancos de varejo, envolve decisões dos bancos sobre o tamanho, a localização, o desenho e sobre a distribuição de seus pontos de venda. Essas decisões têm um forte impacto sobre os custos e os benefícios da expansão internacional (VENZIN *et al.*, 2008, p. 470).

A característica da heterogeneidade significa que os serviços precisam, muitas vezes, ser adaptados às necessidades de consumidores individuais ou de mercados específicos. Isso aumenta os custos da expansão internacional,

especialmente, em relação aos custos de aprendizagem ao longo da internacionalização inicial. Assim, a heterogeneidade afeta a relação entre multinacionalidade e performance, aumentando o custo global da expansão internacional (VENZIN *et al.*, 2008, p. 471).

A intangibilidade refere-se ao fato de que os serviços não podem ser vistos, nem transportados como os bens físicos. Isto implica que os custos são altos devido à complexidade inerente à manipulação do serviço; característica que combinada com as diferenças linguísticas e culturais dos clientes aumenta o “passivo da internacionalização” (VENZIN *et al.*, 2008, p. 472).

Devido à intangibilidade do serviço, a avaliação da qualidade antes do consumo torna-se difícil, aumentando a importância do *branding* (desenvolvimento da marca). No setor bancário, envidar esforços para conseguir economias de escala e benefícios associados ao custo de operar globalmente pode ser difícil sem uma marca forte (ROOLAHT; VARBLANE, 2008, p. 225). Assim, a instituição precisa desenvolver uma marca de abrangência, elevando-se os custos da expansão internacional.

A perecibilidade dos serviços está ligada ao fato de não poderem ser facilmente armazenados para serem consumidos em um momento posterior. Devido à natureza perecível de serviços, a configuração da cadeia de valor dos bancos é substancialmente diferente das empresas de caráter fabril. Torna-se mais difícil obter ganhos de escala e é necessário gerenciar estruturas e pessoal para que a empresa possa aproveitar de sua capacidade sem custos desnecessários (VENZIN *et al.*, 2008, p. 473).

Quando da análise da trajetória de internacionalização do G-5, buscou-se evidenciar como ocorreu a relação dos bancos com o mercado. A partir da observação dos diversos envolvimento dos bancos selecionados com os mercados em que atuam, foram evidenciados cinco momentos deste envolvimento. Optou-se por nominá-los de momentos, pois eles não necessariamente seguem uma ordem cadencial e também não indicam que todas as instituições passaram ou passarão por estas situações. Em consonância com o trabalho de Hurduc e Nitu (2011), os principais momentos da internacionalização considerados neste estudo foram:

a) prospecção - refere-se ao momento em que não existe relação patrimonial do banco com o país-alvo do investimento. Ocorre a observação do mercado por meio da instalação de escritórios de representação;

b) *greenfield* – Esta fase é caracterizada pela instalação de agências, com autorização para operar em intermediação pelo órgão regulador. Nesta fase, há envolvimento patrimonial;

c) participações – Caracteriza-se por investimentos em participações minoritárias em instituições financeiras locais;

d) aquisições – É caracterizada pela aquisição de outras instituições. Esse momento pode representar o início da relação do banco com o país ou pode representar estratégias de compra posteriores no mercado. Normalmente, ocorre até que o banco esteja em um porte considerado suficiente para conseguir operar em escala, se desenvolver e expandir suas próprias agências;

e) expansão – Neste momento, o banco adquiriu porte e estrutura gerencial que propiciam o seu desenvolvimento no mercado e expansão das suas próprias agências.

Nesta dissertação, os padrões observados na trajetória de internacionalização são considerados componentes da estratégia organizacional. Este conceito encontra amparo nas discussões de Andrews (1994), em que a estratégia corporativa é definida como

*o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define a gama de negócios que a empresa possui, o tipo de organização econômica e humana que é ou pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades (ANDREWS, 1994, p. 40).*

Neste sentido, os modos de entrada escolhidos pela organização, seu desenvolvimento no mercado externo (expansão ou retração), suas escolhas em termos de segmentos de mercado são abordados aqui como componentes da estratégia organizacional.

## **2.3 Desempenho no Contexto Organizacional**

A relação entre desempenho e estratégia tem sido explorada na literatura acadêmica na área de administração, ora com foco na atuação dos agentes organizacionais (empregados, gerentes, pessoas em geral), ora com foco na organização como um todo.

Na visão de Pun e White (2005), com a dinâmica acelerada de competição, a chave para a competitividade já não reside na adoção de estratégias que foram bem sucedidas no passado ou na emulação das estratégias de sucesso dos concorrentes. O foco das pesquisas passou a identificar desempenhos superiores para a análise da estratégia. O entrelaçamento entre estratégia e desempenho é uma questão recorrente na literatura em administração, porém longe de chegar a um consenso do ponto de vista metodológico e, muitas vezes, conceitual. Partindo de uma perspectiva de organizações como sistemas abertos, em sua interação com o ambiente, especialmente reagindo à imprevisibilidade das forças externas, as organizações desenvolvem comportamentos estratégicos. Somente o componente ambiental seria suficiente para introduzir fatores, cuja complexidade dificulta a análise de desempenho das estratégias das organizações. Ademais, existe uma série de características peculiares a determinados setores e idiossincráticas às próprias organizações que contribuem para trazer maior complexidade à discussão.

March e Sutton (1997) apontam que muitos estudos a respeito de desempenho organizacional definem o desempenho como variável dependente e procuram identificar as variáveis que produzem alterações no desempenho. March e Sutton (1997) alertam para o fato de que pesquisadores que estudam desempenho organizacional tendem a dedicar pouca atenção às complicações do uso de tal formulação para caracterizar a estrutura causal dos fenômenos organizacionais. Tais complicações incluem o fato de o desempenho como vantagem competitiva ser instável, a complexidade em torno das explicações para o desempenho e as limitações do uso de dados com base na lembrança retrospectiva de informantes. Os autores aventam que a maioria dos pesquisadores entende as dificuldades de se inferir relações causais de

correlações da espécie. Porém, um dos motivadores para a persistência nesta seara é o interesse, principalmente da comunidade organizacional, em melhorar o desempenho das empresas.

Diante disso, qualquer estudo que se invista em problematizar a relação entre estratégia e desempenho depara-se com a dificuldade de estabelecer as variáveis que serão consideradas para permitir a operacionalização do recorte teórico escolhido. A discussão acerca de desempenho organizacional é bastante influenciada pelos pressupostos e intenções da pesquisa. Dependendo também da pergunta de pesquisa que se pretende responder, a forma de tratar o desempenho e suas métricas podem se alterar.

Venkatraman e Ramanujam (1986) acreditam que o desempenho organizacional é um subconjunto do conceito global de efetividade organizacional. Segundo esses autores, existem três domínios para abordar o desempenho da empresa, conforme representado na Figura 2. Esses domínios são vistos pelos autores como em forma de camadas, em que o primeiro nível, o domínio de menor abrangência, é o de desempenho financeiro, o qual se concentra no uso de indicadores financeiros. Os indicadores mais utilizados neste domínio são: crescimento das vendas, rentabilidade – ROI (*Return On Investment* – Retorno sobre Investimento), ROS (*Return On Sales* – Retorno sobre Vendas), ROE (*Return On Equity* – Retorno sobre Patrimônio Líquido), lucro por ação e medidas baseadas em valor de mercado, tais como preço das ações, *market-to-book* e Q de Tobin.

O segundo nível de abrangência de desempenho da empresa (domínio de desempenho financeiro + operacional) inclui indicadores de desempenho operacional, não financeiros, além de indicadores financeiros de desempenho. Além das medidas financeiras citadas acima, este nível inclui medidas como participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos, eficiência tecnológica, etc. O terceiro domínio, o da efetividade organizacional, engloba os dois anteriores (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), conforme se apresenta na Figura 2.3.1.

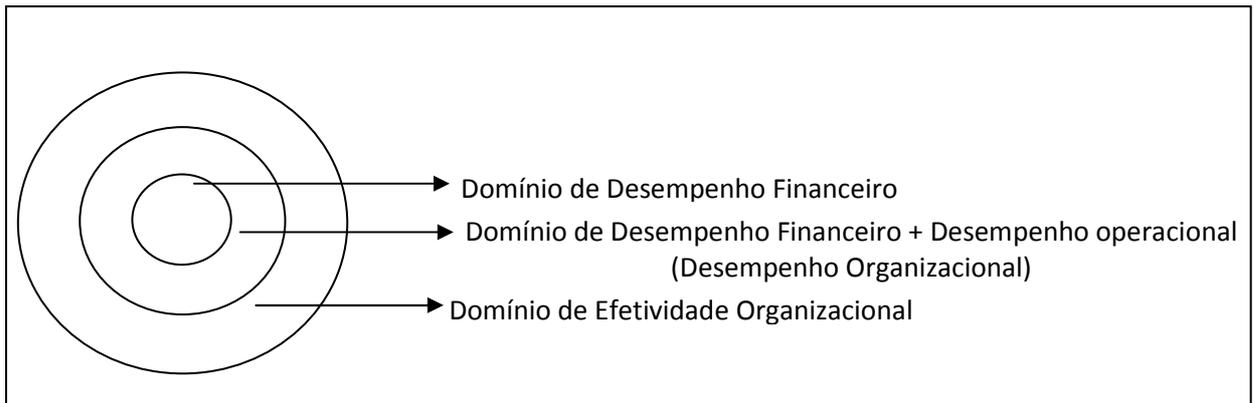


Figura 2.3.1: Os Domínios do Desempenho Organizacional

Fonte: VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986, p. 803.

Além da preocupação com o tipo de dados utilizado para mensurar o desempenho organizacional (indicadores financeiros, indicadores operacionais, ou ambos), uma ênfase adicional na operacionalização do conceito é a origem dos dados, que pode ser primária (os dados são coletados diretamente nas empresas) ou secundária (os dados estão disponíveis ao público). Venkatraman e Ramanujam (1986) montaram um esquema classificatório bidimensional, revelando dez diferentes abordagens para a medição de desempenho empresarial em pesquisas na área de estratégia. A primeira dimensão diz respeito ao uso de recursos financeiros versus critérios operacionais e a segunda concentra-se em duas alternativas para as fontes de dados, fontes primárias versus secundárias. O esquema analítico proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986), representado na Figura 2.3.2, apresenta quatro abordagens internas (indicadas pela numeração de 1 a 4) e seis abordagens transversais (indicadas pelas letras de A a F).

A abordagem 1 utiliza indicadores financeiros obtidos por meio de dados secundários. A abordagem 2 usa indicadores financeiros obtidos por meio de dados primários. As abordagens 3 e 4 utilizam indicadores operacionais coletados a partir de fontes secundárias e primárias, respectivamente. A abordagem A utiliza indicadores financeiros coletados de fontes primárias e secundárias; a abordagem B utiliza indicadores financeiros e operacionais obtidos de fontes secundárias; a abordagem C utiliza indicadores operacionais

obtidos de fontes primárias e secundárias; a abordagem *D* utiliza indicadores financeiros e operacionais obtidos de fontes primárias; a abordagem *E* utiliza indicadores financeiros obtidos de fonte secundária e indicadores operacionais extraídos de fonte primária e a abordagem *F* usa indicadores operacionais oriundos de fontes secundárias e indicadores financeiros obtidos de fonte primária.

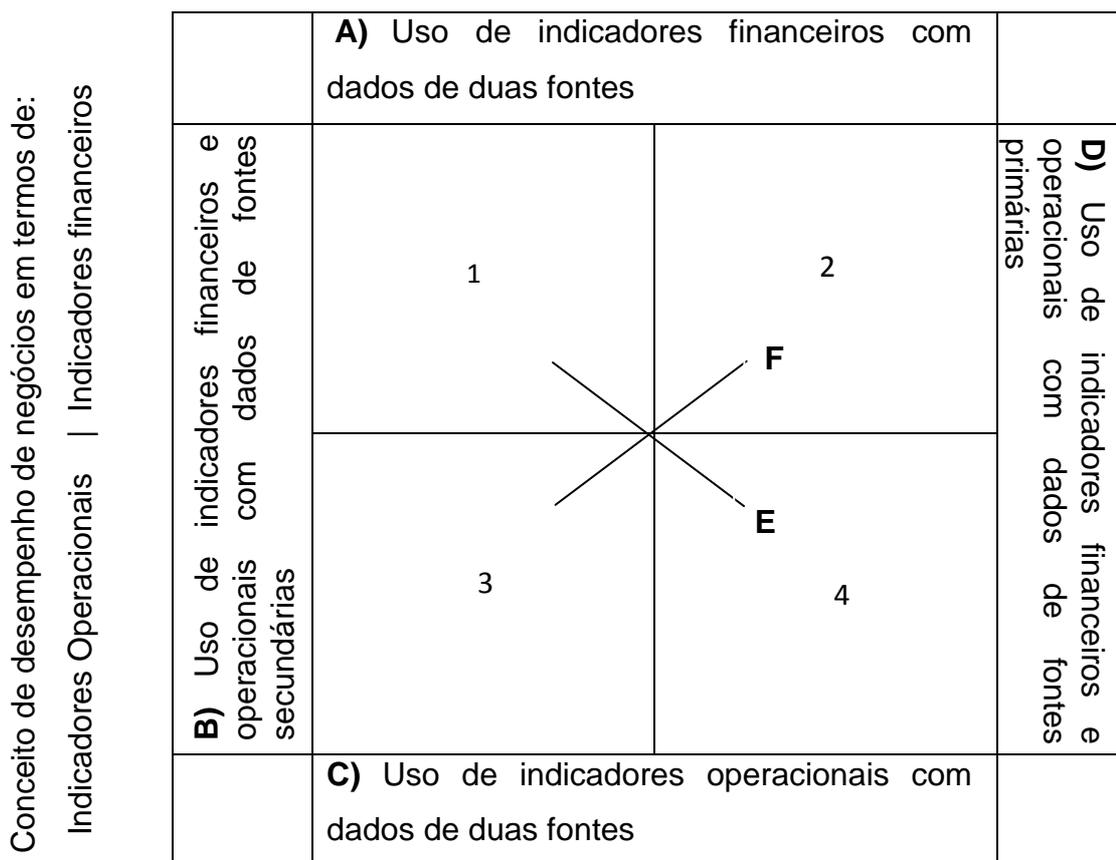


Figura 2.3.2: Dimensões das Medidas de Desempenho

Fonte: VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986

Diversos autores que abordam o tema têm apontado questões da espécie discutida por Venkatraman e Ramanujam (1986) para analisar as possibilidades de se conceber e medir o desempenho organizacional. De acordo com Peña e Villasalero (2010) alguns estudos de desempenho organizacionais usam medidas objetivas, tais como retorno sobre ativos, retorno sobre vendas, crescimento (por exemplo, o crescimento das vendas, o crescimento do capital e o crescimento no lucro líquido), bem como centrada nas avaliações de clientes

quanto ao desempenho. Outros estudos se baseiam em medidas subjetivas em que se solicita aos entrevistados para comparar suas organizações com as concorrentes em uma variedade de dimensões de desempenho, comparando o desempenho alcançado com um nível ideal de desempenho ou usando uma combinação das duas formas de medida.

Bergeron *et al.* (2004) sugerem que abordagens subjetivas para medir o desempenho dos negócios são mais apropriadas no contexto de pequenas empresas, onde os dados financeiros são, muitas vezes, indisponíveis ou não confiáveis. Peña e Villasero (2010) analisaram os impactos de diferentes sistemas de recursos humanos no desempenho de instituições bancárias, onde, segundo os autores, os funcionários são vitais para a empresa se manter competitiva, considerando o fato de tratar-se de prestação de serviços.

Neely *et al.* (1995) trabalham com a ideia de que os sistemas de medição de desempenho estão associados com a quantificação da eficiência e da eficácia das atividades do negócio. A eficiência refere-se à relação derivada da utilização econômica dos recursos; levando em consideração um determinado nível de satisfação e a eficácia avalia o resultado de um processo no qual as expectativas dos diversos públicos são ou não atendidas.

Apesar da existência de certa variedade de abordagens, como pode ser observado, diversos autores concordam que o desempenho organizacional é um conceito multidimensional. Entretanto, muitas vezes, para se assegurar a viabilidade operacional do trabalho, é necessário fazer opções, que nem sempre abrangem todos os aspectos desejados. As medidas de desempenho são aproximações que tentam abarcar a dimensão produtiva percebida na realidade da empresa. De um modo geral, apenas para citar alguns exemplos, elas permitem efetuar comparações com outras empresas, estimar o desempenho futuro da empresa a partir da alteração de recursos ou condições econômicas, avaliar efetividade de políticas, estratégias e os efeitos das condições ambientais na empresa, bem como avaliar a efetividade da gestão. Porém, é preciso reconhecer que as medidas utilizadas conseguem abranger apenas recortes de uma variedade de formas de se abordar o desempenho da empresa.

Dentro da análise aqui esboçada, a proposta deste trabalho enquadra-se

no domínio de desempenho organizacional, proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986), utilizando fontes primárias (diretamente do balanço patrimonial divulgado pelas entidades avaliadas) ou fontes secundárias de dados.

### **2.3.1 Medidas de Desempenho**

Uma das maneiras de se medir o desempenho organizacional é abordar, de forma comparativa, as diversas unidades avaliadas através de técnicas tais como a Análise Envoltória de Dados (AED), que será mais bem detalhada no Capítulo 3 que trata da metodologia utilizada na dissertação. Dentro da perspectiva da AED, a definição geral de eficiência técnica de uma organização ou atividade produtiva, quando se comparam duas ou mais organizações, está relacionada à produção de um bem ou serviço com a menor utilização possível de recursos, ou seja, eliminando-se as “folgas” (FERREIRA; GOMES, 2009, p. 24). Assim, a eficiência pode ser definida como o grau em que uma unidade de tomada de decisão (DMU – *Decision Making Unit*) pode aumentar os seus *outputs* (resultados), sem aumentar seus *inputs* (recursos) ou reduzir seus insumos sem diminuir os resultados.

Quando comparado a outros setores, o setor bancário apresenta características particulares que se refletem nas formas de mensuração da eficiência. Como discutido por Holod e Lewis (2011), os resultados das estimativas de eficiência podem ser sensíveis à especificação dos *inputs* e *outputs*. E essa especificação está fortemente associada com a forma como os bancos são abordados. Modenesi (2007) aponta que desde 1960, a teoria da organização industrial tem sido utilizada para discutir o setor bancário. A partir da década de 1980, começou-se a se aplicar também a chamada moderna teoria da intermediação financeira, que consiste em compreender as instituições financeiras como intermediários financeiros.

Freixas e Rochet (1999) distinguiram três abordagens para o setor bancário: a perspectiva da produção, a perspectiva da intermediação e a perspectiva moderna. A perspectiva da produção apresenta as atividades bancárias como uma produção de serviços para depositantes e tomadores de

empréstimos. Sob esta perspectiva, os principais recursos de um banco são trabalho e capital, os quais rendem como produto os serviços prestados aos depositantes e tomadores de empréstimos. A perspectiva da intermediação financeira atribui ao banco a tarefa de assumir a posição de intermediador entre poupadores e investidores. A principal fonte de renda da atividade de intermediação financeira refere-se ao cálculo decorrente das seguintes funções: de um lado captar recursos com agentes superavitários e remunerá-los e, do outro lado, em aplicar os recursos obtidos em agentes deficitários, cobrando pela disponibilização do recurso. A diferença entre as taxas de captação e aplicação é chamada de *spread*. O custo de disponibilizar o recurso abrange uma série de serviços, tais como despesas administrativas, impostos, taxas e riscos (MODENESI, 2007, p. 62). Nesta abordagem, os principais insumos são trabalho, capital financeiro e as fontes de financiamento e os produtos, por sua vez, são os montantes financeiros. A perspectiva moderna incorpora elementos comuns de ambas as abordagens e algumas características específicas da indústria bancária, a exemplo de gerenciamento de risco e processamento da informação.

O processo de intermediação financeira consiste na canalização de recursos de poupadores para investidores. Por meio desse processo, os agentes econômicos que possuem oportunidades de investimento produtivo obtêm os recursos necessários à consecução de seus planos de investimento. O intermediário financeiro (instituição financeira) une os interesses dos poupadores de recursos (ofertantes de recursos financeiros) e investidores (tomadores de recursos) (MODENESI, 2007, p. 62).

Além das medidas de eficiência que podem considerar diversos *inputs* e *outputs*, há vários índices calculados a partir de medidas contábeis, tais como o ROE (*Return On Equity*) e ROA (*Return On Assets*). O ROE é considerado o principal quociente de rentabilidade utilizado pelos analistas para representar a medida geral de desempenho da empresa. Segundo Richard *et al.* (2009), o ROE é uma medida de quanto a empresa gera para os seus proprietários e é calculado pela divisão entre o lucro líquido pelo valor contábil do patrimônio líquido.

O rendimento sobre o patrimônio líquido representa o rendimento obtido pela empresa para o investimento dos acionistas; ou seja o rendimento gerado sobre o patrimônio dos proprietários. Este rendimento para os acionista é lucro líquido, que refere-se ao rendimento oriundo de todas as fontes de renda da empresa, sejam elas operativas ou não operativas. O ROE calcula-se com a seguinte expressão:

$$\text{ROE} = (\text{Resultado Líquido} / \text{Patrimônio Líquido})$$

De acordo com Richard *et al.* (2009), o ROA é definido como a relação entre o lucro operacional líquido da empresa e os ativos registrados em seu balanço patrimonial, sendo calculado de acordo com a seguinte expressão:

$$\text{ROA} = (\text{Resultado Líquido} / \text{Ativos Totais})$$

As medidas de desempenho são aproximações que tentam abarcar a dimensão produtiva percebida na realidade da empresa. De um modo geral, apenas para citar alguns exemplos, elas permitem efetuar comparações com outras empresas, estimar o desempenho futuro da empresa, a partir da alteração de recursos ou condições econômicas, avaliar efetividade de políticas, estratégias e os efeitos das condições ambientais na empresa, bem como avaliar a efetividade da gestão. De acordo com Berger e Humphrey (1997), as informações obtidas nos estudos de eficiência, especialmente na indústria bancária, possibilitam subsidiar políticas governamentais, no tocante a efeitos da desregulamentação, fusões e estruturas de mercado; pesquisas científicas quanto à descrição da eficiência da indústria, à comparação entre as firmas e à avaliação das diversas maneiras de medição; bem como o aperfeiçoamento de práticas gerenciais.

Porém, as medidas utilizadas conseguem abranger apenas recortes da percepção de eficiência da empresa. Em função dessas questões e dos diferentes paradigmas existentes para abordar o assunto, não há consenso na literatura sobre a melhor técnica de mensuração da eficiência.

Diversos estudos têm utilizado medidas baseadas em resultados financeiros como o estudo da relação multinacionalidade e desempenho (Grant, 1987; Ruigrok e Wagner, 2002; Lu e Beamish, 2004). Neste sentido, apesar de o desempenho sofrer a influencia de múltiplas variáveis, espera-se que seja

possível identificar se o banco conseguiu atingir níveis de paridade ou de superação em relação ao mercado externo.

### ***2.3.2 Análises de Desempenho na Internacionalização***

A relação entre multinacionalidade e desempenho constitui uma das questões que intrigam os pesquisadores da internacionalização bancária. É recorrente na literatura o questionamento de como a expansão das atividades internacionais influenciam o desempenho (GLAUM; OESTERLE, 2007). Diversos estudos têm buscado comparar a eficiência de bancos estrangeiros com domésticos.

Há dois tipos de análises principais feitas quando se busca associar os temas desempenho e internacionalização bancária. A primeira vem das comparações entre bancos domésticos e estrangeiros e a segunda busca evidenciar entre os bancos que expandem internacionalmente quais aqueles que têm os melhores desempenhos (CLARKE *et al.*, 2003, p. 38).

Usando informações do sistema bancário de 80 países, no período de 1988 a 1995, Claessens *et al.* (1998) obtiveram como um dos resultados de sua pesquisa que, em países em desenvolvimento, bancos estrangeiros têm maior nível de lucratividade que os domésticos e que a presença de bancos estrangeiros diminui a margem de lucro dos bancos domésticos. Em seus resultados, ocorre o inverso em países desenvolvidos: os bancos domésticos possuem maior nível de lucratividade.

O fundamento dos estudos que buscam associar desempenho e internacionalização repousa na suposição de que o aumento da transnacionalidade é benéfico para os negócios de uma empresa. De acordo com Glaum e Oesterle (2007), os estudos buscam compreender se a relação entre grau de internacionalização e o desempenho apresenta algum padrão sistemático. Exemplo disso é a teoria dos três estágios ou modelo de forma sigmoide (CONTRACTOR, 2007), que sugere a internacionalização como um processo que pode influenciar o desempenho de formas diferentes nos diversos momentos em que a firma se encontra. Sob esta análise, a forma da relação entre o desempenho de uma empresa e o grau de diversificação internacional

(medida pelo grau de internacionalização ou multinacionalidade) capta diferentes estágios de expansão para o exterior.

A Figura 2.3.3, proposta por Contractor (2007), oferece uma noção de como ocorre essa relação. A análise do desempenho de bancos estrangeiros proposta por Berger *et al.* (2000) é consistente com essa explicação. Sob a hipótese de vantagem doméstica, as instituições nacionais são geralmente mais eficientes do que as instituições estrangeiras. Sob a hipótese de vantagem global, algumas instituições são capazes de superar as desvantagens transfronteiras e obter ganhos decorrentes de operar globalmente.

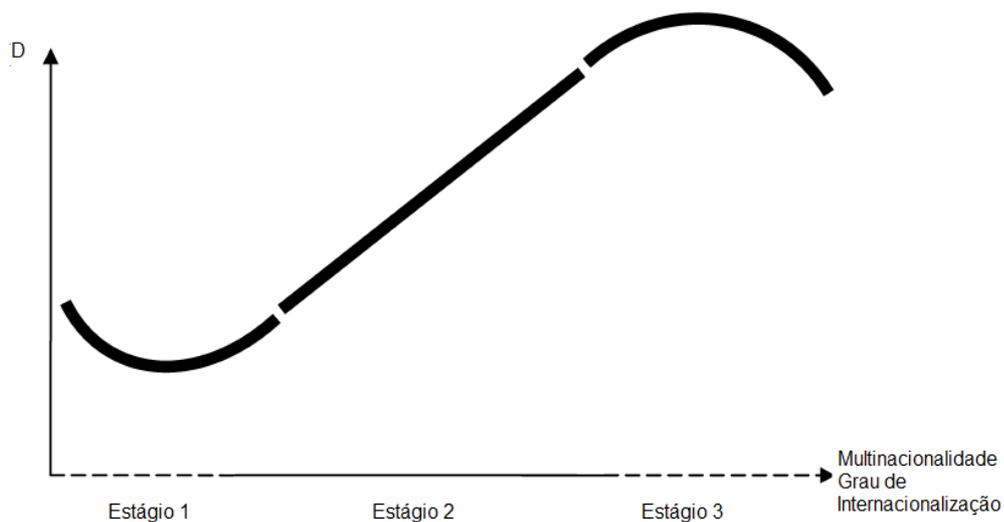


Figura 2.3.3: Relação entre desempenho e grau de internacionalização

Fonte: CONTRACTOR, 2007, p. 455

De acordo com o modelo dos três estágios, na fase 1, a empresa inicialmente busca expansão de seus negócios apenas em mercados onde há maior familiaridade com o seu mercado doméstico, indo em consonância com as análises de Johanson e Vahlne (1977, 2009). A defesa para o comportamento da empresa é que a atuação em mercados geográfica e psicologicamente mais próximos permite a aprendizagem experiencial até que a empresa obtenha recursos para se lançar a mercados mais distantes. Porém, o desempenho é baixo em função dos custos adicionais da internacionalização.

Na fase 2, a expansão internacional começa a trazer benefícios adicionais que excedem os custos incrementais da empresa, aumentando seu

desempenho. Como observado por Contractor (2007), apesar de não haver uma definição de quanto tempo a empresa poderia gastar no estágio 1, há diversos trabalhos que suportam a ideia de que o porte e o desenvolvimento internacional permitem à empresa aproveitar-se de suas sinergias e criar uma marca global.

Na fase 3 do modelo, apesar de a empresa permanecer competitiva em mercados emergentes globais, a diversificação geográfica coloca a empresa sob um número maior de diferentes ambientes jurídicos, fiscais e culturais, com os quais a empresa tem de lidar, podendo aumentar os custos de transação e de governança. Com isso, o desempenho tende a diminuir.

Contractor *et al.* (2003) encontraram este padrão sigmóide para serviços de capital intensivo, o qual sugere que a expansão internacional de maiores proporções, como indicado na fase 3 do modelo ideal proposto, pode acarretar deseconomias de escala e maiores custos de organização e gestão devido ao aumento da complexidade organizacional, o que reduziria o desempenho da empresa.

Outreville (2010) desenvolve análises deste modelo aplicado a bancos e sugere padrões similares a estes na avaliação dos maiores grupos financeiros do mundo. O autor aponta também que a teoria convencional de internacionalização sugere que a expansão internacional ocorre porque as firmas que detêm vantagens específicas de propriedade exploram-nas lucrativamente no exterior. Por outro lado, no processo de internacionalização, as firmas também podem desenvolver novas vantagens, a partir de suas experiências e aprendizados internacionais, o que incrementa suas vantagens de propriedade. E fechando o ciclo, as vantagens desenvolvidas pela firma, por sua vez, são utilizadas como meio de superar o passivo da internacionalização, propiciando maior expansão internacional.

Muitos trabalhos têm buscado medir a eficiência bancária em função das atuações internacionais. Além do modelo de três estágios, há resultados de estudos que indicam a relação entre multinacionalidade e internacionalização em formato de “U” (CAPAR; KOTABE, 2003) ou até mesmo em formato de “U” invertido (QIAN *et al.*, 2008). No primeiro caso, observa-se uma relação negativa

entre internacionalização e desempenho, cujas razões apontadas geralmente são a complexidade da expansão internacional inicial e os custos que superam seus benefícios antes da inversão da curva. A partir da inversão, a empresa teria mais ganhos em função das competências adquiridas com a expansão e conseguiria obter mais benefícios de economias de escala e de escopo internacionais. No segundo caso, observa-se inicialmente uma relação positiva entre internacionalização e desempenho, à qual torna-se negativa à medida que a complexidade de organizar e coordenar a expansão internacional aumenta.

Aliado aos resultados díspares, há muita discussão sobre o método de cálculo e ainda existe carência de discussão de aspectos ligados ao movimento dos bancos em cenários internacionais. De acordo com Venzin *et al.* (2008), os resultados das análises, muitas vezes divergentes, têm principalmente as seguintes razões: a escolha das amostras de diferentes indústrias (com diferentes combinações de características do serviço e níveis de internacionalização) e os diferentes ambientes do país de origem das empresas selecionadas. Mesmo dentro do setor de serviços, os diferentes achados apontam para a heterogeneidade que existe, o que aumenta a dificuldade de generalizá-los.

Vários estudos de caso de bancos na Europa Oriental e América Latina sugerem que os bancos estrangeiros são mais eficientes que os bancos nacionais e, conseqüentemente, podem exercer uma pressão concorrencial nesses países. Por outro lado, a evidência para a Ásia, uma região em que o processo de entrada de bancos estrangeiros tem sido mais tardio e onde muitas barreiras ainda existem, os resultados são mais heterogêneos (CULL; PERIA, 2010).



### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, serão detalhados os métodos e os direcionamentos tomados na pesquisa para atingir os objetivos propostos. Primeiramente, faz-se uma explanação sobre o delineamento da pesquisa e a seguir, sobre o tipo de pesquisa. Em sequência, é feita a caracterização das organizações, a descrição dos métodos e técnicas utilizados, a indicação da origem dos dados e, por fim, da forma de análise adotada.

#### **3.1 Delineamento de Pesquisa**

Esta pesquisa caracterizar-se-á por estudo de casos múltiplos, com a finalidade de permitir avaliar particularidades do fenômeno estudado. O estudo de casos é uma estratégia de pesquisa que foca na compreensão de dinâmicas presentes em situações únicas (EISENHARDT, 1989, p. 534). De acordo com Yin (2001), o estudo de casos visa a examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto; o que guarda consonância com esta pesquisa no sentido de compreender as estratégias de internacionalização adotadas por diferentes instituições e verificar seu desempenho nos mercados estudados. O uso do estudo de casos múltiplos também se justifica pelo fato de as unidades estudadas referirem-se a organizações em situação especial de presença e atuação na América Latina, já que há um contingente de poucos bancos nessa situação.

Eisenhardt (1989) salienta que estudos de casos podem ser utilizados para atingir vários objetivos: fazer descrições, testar teorias ou gerar teorias. Para esta pesquisa, propõe-se fundamentalmente descrever, mas poderá, também, ter o efeito de teste de teorias, já que a análise será focada em aspectos tratados em perspectivas teóricas sobre a internacionalização.

Eisenhardt (1989) adverte que a escolha dos casos é importante em estudos de casos para a construção de uma teoria. Para a análise pretendida, optou-se por um número limitado de empresas, sem diminuir o poder de inferência característico de análises qualitativas (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 29).

Esta razão justifica a abordagem qualitativa de cinco unidades de análise. Justifica-se, ao mesmo tempo, por permitir uma análise com mais

elementos que um estudo de caso único. Miles e Huberman (1994) apontam que estudos de casos múltiplos acrescentam confiança aos resultados. Olhando para uma série de situações similares e contrastantes, é possível compreender um único caso fundamentando-o em especificações de como, onde e, se possível, por que (MILES; HUBERMAN, 1994, p. 29).

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Quanto aos objetivos, as pesquisas científicas podem ser classificadas em: exploratória, descritiva e explicativa. A pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa (GIL, 1991, p. 45). A descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno (GIL, 1991, p. 46). Já a pesquisa explicativa, preocupa-se primordialmente em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 1991, p. 46).

De acordo com a taxonomia de pesquisas, quanto aos fins, sugerida por Gil (1991) e Vergara (2009), a presente pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Como serão utilizados métodos quantitativos e qualitativos, a pesquisa tem duas etapas, em função da metodologia. A etapa qualitativa é classificada como exploratória, já que intenciona avaliar a atuação internacional de instituições financeiras internacionais, com vistas a identificar padrões, regularidades e reunir aspectos relativos ao fato estudado. Tal tipo de análise, por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (VERGARA, 2009, p. 42). Neste sentido, a pesquisa exploratória auxilia na identificação de variáveis que mereceriam ser mais bem caracterizadas em futuras pesquisas. A etapa quantitativa está voltada para a descrição de variáveis já pré-definidas, como será detalhado à frente. Por isso, esta etapa é caracterizada como descritiva.

Sob a perspectiva temporal, a pesquisa tem caráter longitudinal, já que serão considerados os períodos de entrada dos bancos nos países selecionados, bem como outros eventos da trajetória internacional dessas instituições. Os dados descritivos relacionados ao desempenho dos bancos e segmentos focalizados foram considerados dentro do período de 2001 a 2010.

Porém, em alguns países não foi possível obter alguns dados por todo o período e o prazo considerado foi adaptado.

### 3.3 Caracterização das Organizações

Neste tópico, é feita uma breve apresentação das organizações a serem estudadas, com foco nos elementos que justificam sua escolha. Como previamente mencionado no Capítulo 1, as instituições selecionadas apresentam atuação pioneira e longa em diversos países, o que permite supor que foram capazes, de algum modo, de compensar as vantagens domésticas nos mercados em que operam. A tabela 3.3.1 mostra dados gerais dos bancos selecionados. As duas primeiras colunas mostram o nome do banco e o país de origem do capital, respectivamente. As quatro seguintes mostram a classificação do banco, considerando o Índice de Dispersão Geográfica (GSI) e o valor do GSI para os anos de 2009 e 2008, respectivamente. Em seguida, as colunas trazem o valor total dos ativos em 2009, o número total de empregados, o número de afiliadas estrangeiras e o número de países em que os bancos estão presentes, respectivamente. De acordo com a metodologia da Unctad (2010), o GSI é calculado como a raiz quadrada do Índice de Internacionalização (II) multiplicada pelo número de países anfitriões. O II, por sua vez, é calculado como o número de afiliadas estrangeiras dividido pelo número de todas as afiliadas. São consideradas apenas as afiliadas em que a participação é majoritária.

**Tabela 3.3.1: Dados das Instituições Financeiras Selecionadas**

| Transnacional Financeira | Origem do capital | 2009  |      | 2008  |      | Ativos (USD Milhões) 2009 | Empregados Total | N. de Afiliadas |          | N. de Países |
|--------------------------|-------------------|-------|------|-------|------|---------------------------|------------------|-----------------|----------|--------------|
|                          |                   | Class | GSI  | Class | GSI  |                           |                  | Total           | Estrang. |              |
| Citigroup Inc            | EUA               | 1     | 75,3 | 1     | 72,9 | 2 002 213                 | 263 000          | 796             | 601      | 75           |
| HSBC Hold.               | R.U.              | 8     | 59,5 | 5     | 59,3 | 2 364 452                 | 309 516          | 741             | 485      | 54           |
| Scotiabank               | Canadá            | 17    | 47,4 | 22    | 41,0 | 476 108                   | 67 910           | 118             | 106      | 25           |
| Santander                | Espanha           | 18    | 47,0 | 20    | 43,5 | 1 546 007                 | 169 924          | 390             | 308      | 28           |
| BBV Argentaria           | Espanha           | 32    | 37,3 | 34    | 34,7 | 749 648                   | 103 545          | 169             | 102      | 23           |

Fonte: Unctad (2010)

Estas instituições financeiras possuem atuação observável na América Latina e expressam em seus relatórios anuais o interesse na região. O Quadro 3.3.1 apresenta os principais países latino-americanos em que atuam.

| Instituição       | Principais Países da América Latina em que atuam  |
|-------------------|---|
| <b>BBVA</b>       | Argentina, Chile, Colômbia, México, Panamá, Paraguai, Peru, Porto Rico, Uruguai, Venezuela  |
| <b>Citicorp</b>   | Argentina, Bahamas, Barbados, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Equador, Guatemala, Haiti, Honduras, Jamaica, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Trinidad e Tobago, Uruguai e Venezuela |
| <b>HSBC</b>       | Argentina, Brasil, México, Panamá   |
| <b>Santander</b>  | Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Porto Rico, Uruguai   |
| <b>Scotiabank</b> | Chile, Colômbia, Costa Rica, El Salvador, México, Peru  |

Quadro 3.3.1: A Atuação dos Bancos Selecionados na América Latina

Fonte: Elaboração própria, a partir dos relatórios anuais dos bancos

Por estarem presentes em diversos países da América Latina, assume-se que tais instituições conseguiram lidar com as vantagens domésticas. Por este motivo, foram escolhidas para compor os casos sob análise. Considerando os principais mercados da América Latina e, ao mesmo tempo, o fato de as instituições selecionadas operarem simultaneamente, durante o período focalizado, optou-se por avaliar os mercados Chile, México, Peru e Colômbia.

Nos subitens seguintes, será feita uma breve descrição dos fatos e incidentes históricos relativos a esses bancos.

### **3.3.1 BBVA**

A história do Banco Bilbao Viscaya Argentaria (BBVA) surgiu como resultado da agregação do Banco de Bilbao, Banco de Viscaya e Argentaria, além de historicamente congregar processos de F&A (Fusões e Aquisições) anteriores à união destes três principais. O BBVA tem suas origens em 1857, quando a Câmara Espanhola de Comércio patrocinou a criação do Banco de Bilbao como um banco de descontos e emissão de moeda. Em 1878, ele perdeu o direito de emitir moeda e se reorganizou como banco oferecendo produtos de empréstimos bancários e de desconto. O Banco de Vizcaya foi criado em 1901. Realizou suas primeiras operações em Bilbao e gradualmente se estendeu por toda a Espanha. Em 1902, o Banco de Bilbao se fundiu com o Banco del Comercio, embora ambos continuassem a operar como entidades separadas. Em 1988, do resultado da fusão do Banco de Bilbao com o Banco de Vizcaya surgiu o

BBV. Em 1999, BBV e Argentaria anunciaram sua fusão, formando o grupo BBVA de forma similar ao que se conhece hoje (URIARTE, 2000, pp. 43 a 63).

Atualmente, o BBVA é um grupo internacional diversificado com atuação em varejo e atacado, administração de ativos e *private banking*, além de estar engajado em atividades específicas, tais como seguros, *leasing* operacional e financeiro (BBVA, 2010, p. 44). De acordo com os dados do Relatório Anual de 2010, 94,38% dos ativos do grupo estão aplicados na atividade bancária. Serviços financeiros ocupam 1,46% dos ativos; seguros e administradoras de fundos de pensão, 3,08% e o restante (cerca de 1%) refere-se às demais atividades.

### **3.3.2 Citibank**

A origem do Citigroup ocorre com o Citibank, principal instituição financeira do grupo, fundada em 1812, em Nova York, para servir ao comércio americano (SIQUEIRA, 2007, p. 256). A partir de 1894 tornou-se o maior banco dos Estados Unidos (CITIGROUP, 2010). Em 1897, começou a atuar em negociação de cambial. No início do século XX, já atuava internacionalmente, com operações na China, em Hong Kong, no Japão, nas Filipinas, em Singapura e na Inglaterra. Em 1929 tornou-se o maior banco comercial do mundo, ocupou posição de liderança durante quase todo o século e foi a maior instituição financeira no mundo na última década (FINANCIAL TIMES, 2010).

Em 1914, foi inaugurada a primeira filial estrangeira de um banco dos EUA, *National City*, em Buenos Aires. Logo depois, em 1915, é aberto um escritório do *National City* na Cidade do Rio de Janeiro. Na época, era a maior representação de um banco norte-americano no exterior (SIQUEIRA, 2007, p. 256). Em 1939, o Citibank abriu 100 escritórios em 23 países fora os EUA, tornando-se o maior banco internacional da época.

Ao longo de sua história, o banco foi pioneiro em diversos produtos atualmente difundidos internacionalmente tais como o empréstimo com juros compostos em contas de poupança no mercado americano (1921) e o

certificado de depósito (1961). À medida que o Citibank expandia geograficamente, seu nome mudava, buscando representar essa expansão: City Bank of New York (1812), The First National City Bank of New York (1955), First National City Bank (1962), Citibank (1977) (CITIGROUP, 2010).

O Citibank vislumbrou oportunidades em negócios com governos e tornou-se um dos maiores credores das dívidas do terceiro mundo (SIQUEIRA, 2007).

De acordo com o Relatório Anual de 2010 do Citigroup, na América Latina, o Citibank é o banco que possui a maior capilaridade, estando presente em 23 países. A presença do Citibank nos países latino-americanos tem ocorrido por meio de crescimento orgânico, aquisições e parcerias estratégicas (CITIGROUP, 2010, p. 12).

### **3.3.3 HSBC**

O HSBC foi criado em Londres em 1865 para financiar a expansão dos mercados entre Europa, Índia e China, por um escocês chamado Thomas Sutherland, que trabalhava em Hong Kong como superintendente da companhia de Navegação Peninsular e Oriental. Ele percebeu que havia uma procura considerável das instalações bancárias locais em Hong Kong e na costa da China e ajudou a estabelecer o banco. Logo após sua formação, o banco abriu agências e sucursais em todo o mundo. Para alcançar seus objetivos, estabeleceu-se em Hong Kong e Shangai e em poucos anos consolidou uma forte presença na Ásia e Oriente Médio, além da Europa e América do Norte (SIQUEIRA, 2007, p. 274). No final do século XIX, após um período de forte crescimento, o banco tornou-se a principal instituição financeira na Ásia (HSBC, 2010).

O HSBC iniciou sua relação com a América Latina em 1970, quando estabeleceu um escritório de representação para incentivar negócios com a América Latina, na Cidade do México. Em 1997, com a aquisição do Banco Bamerindus do Brasil, no Brasil, e do Banco Roberts dentro dos mercados uruguaio e argentino, iniciou uma trajetória de aquisições na região, dentre as quais se destacam as aquisições: Republic National Bank of New York, no

Brasil e no Uruguai (1999); do CCF - Crédit Commercial de France, no Brasil (2000); do Grupo Financiero Bital, no México (2002); do Bank of America e do Losango Lloys TSB, no Brasil (2003); do Seguros Bital e Afore Allianz Dresdner, no México (2003); da financeira CrediMatone no Brasil (2004); da Allianz Rentas Vitalicias, no México (2004); do Banco Chase Manhattan, no Panamá (2005); do Banistmo, na América Central (2006); da Banca Nazionale del Lavoro, na Argentina (2006) e do Lloyds, no Paraguai (2007) (HSBC, 2010).

Atualmente, o HSBC opera no mercado latino-americano com uma gama de serviços financeiros pessoais, incluindo conta corrente, seguros, cartões de crédito, empréstimos e previdência e também presta serviços para pequenas, médias e grandes empresas. O HSBC está entre as cinco maiores empresas de serviços financeiros no México e entre os seis maiores bancos no Brasil e na Argentina (HSBC, 2010). Opera também no Chile, Costa Rica, Colômbia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Panamá, Peru, Paraguai, Uruguai e Venezuela (escritório de representação) (HSBC, 2010).

### **3.3.4 Santander**

A história do Santander iniciou-se em 1857, na província de Cantábria, antes conhecida como província de Santander. A partir de sua origem como banco de província, tornou-se um banco nacional um século depois; durante os anos 1950 e 1960 (GUILLÉN; TSCHOEGL, 2008, p. 24). Em um contexto de crescimento do comércio e desenvolvimento de infraestruturas de transporte, o Santander surgiu com a intenção de suprir a falta de meios de pagamento e instrumentos de crédito (MARTÍN-ACEÑA, 2007, p. 8).

O Santander desenvolveu-se no mercado espanhol, efetuando uma série de aquisições domésticas. Em 1942, comprou uma pequena instituição bancária, o Banco Ávila, o que lhe permitiu instalar-se em Madri, na época a capital financeira do país. Em 1947, foi inaugurado o primeiro escritório de representação na América, na cidade de Havana (Cuba), seguido por outros na Argentina, México e Venezuela. Em 1956, foi criado, no Santander, um departamento específico para negócios latino-americanos (SANTANDER, 2010).

Na década de 1960, comprou o Banco del Hogar, na Argentina,

estabelecendo-se, então, a primeira filial do Santander no mercado latino-americano. A partir daí, sua expansão se deu por meio de instalação de filiais e aquisições na região. As principais aquisições foram: Banco Mercantil de Rosario y de Santa Fé e Banco Comercial e Industrial de Córdoba, na Argentina (1967); Banco Condal Dominicano, na República Dominicana (1976); First National Bank of Puerto Rico (1977); Banco Santander Costa Rica (1977); Banco Inmobiliario de Guatemala (1977); Banco de Crédito y Ahorro Ponceño, em Porto Rico (1978); Sociedad General de Crédito, no Ecuador (1979); Bancos del Litoral Asociados, no Uruguay (1982); Banco Español, no Chile (1982); Banco Interandino, no Peru (1995); Banco Mercantil, no Peru (1995); Banco Osorno y La Unión, no Chile (1996); Banco Venezuela (1997); Banco Mexicano (1997); Invercrédito, na Colombia (1997); Banco Río de la Plata, na Argentina (1997); Río Bank International, na Argentina (1997); Río Bank International Saife, na Argentina (1997); Banco Noroeste, no Brasil (1998); bancos procedentes do Banco Central Hispano (1999); Grupo Financiero Serfin (2000); Banco Bozano/Meridional, no Brasil (2000) e Banco do Estado de São Paulo (Banespa), no Brasil, em 2000 (MARTÍN-ACEÑA, 2007, p. 343).

A partir dessas aquisições, na década de 1990, o Santander tornou-se uma instituição financeira com forte presença na América Latina (GUILLÉN; TSCHOEGL, 2008, p. 17). De acordo com o Relatório Anual 2010 do grupo, na América Latina, o Santander conta com 5.882 agências para o atendimento de cerca de 40 milhões de clientes. O foco da estratégia comercial do Grupo em 2010 foi o aumento de negócios com clientes corporativos e instituições, o aumento da vinculação com os segmentos de média e alta renda por meio da captura de folhas de pagamento e uma maior ênfase na captação de recursos de clientes (SANTANDER, 2010, p. 40).

### **3.3.5 Scotiabank**

O Bank of Nova Scotia (Scotiabank) iniciou suas atividades em 1832 em Halifax, Nova Escócia, no Canadá, com o foco em facilitar o comércio transatlântico entre o Reino Unido, América do Norte e das Índias Ocidentais. A expansão nacional começou na década de 1880. Até o início de 1900, a rede

de agências doméstica foi estabelecida por todo país e sua sede se mudou para Toronto. Essa expansão foi acelerada por diversas fusões e aquisições no mercado doméstico: Banco União de Prince Edward Island (1882); Bank of New Brunswick (1913); Metropolitan Bank (1914) e Bank of Ottawa (1919); McLeod jovem Weir (1987), Montreal Trust (1994) e National Trust (1997) (SCOTIABANK-a, 2011).

No exterior, o primeiro escritório do Scotiabank foi em Minneapolis, Minnesota, EUA, em 1885, onde o comércio de grãos era proeminente (GALLES, 1971, pp. 268 a 270). Nas décadas de 1960 e 1970, o Scotiabank começou a estender sua rede para a Ásia e na década de 1990, ampliou sua presença na América Central e do Sul. Na América Latina, o Scotiabank tem operações no Brasil (escritório de representação), Chile, Colômbia, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Peru, Porto Rico e Venezuela. O Banco possui cerca de 32.000 funcionários e 1.411 agências, quiosques e outros escritórios na região, incluindo afiliadas. Os principais mercados onde o Scotiabank está presente na América Latina são: El Salvador, onde opera desde 1997 e onde é o quarto maior banco; Peru, onde está presente desde 1997 e onde é o terceiro maior banco; México, onde está presente desde 1967 e onde é o sexto maior banco comercial e Chile, atuando lá desde 1990 e onde é o sétimo maior banco (SCOTIABANK-c, 2010).

### **3.4 Coleta de dados**

Estudos de casos tipicamente abrangem instrumentos de coleta de dados tais como arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências obtidas podem ser qualitativas (ex.: palavras), quantitativas (números) ou ambas (EISENHARDT, 1989, pp. 534 e 535). Será descrita, aqui, a forma de obtenção e tratamento dos dados obtidos por meio de pesquisa documental, pelo fato de permitirem uma maior sistematização da maneira como serão coletados e tratados.

#### ***3.4.1 Pesquisa Documental***

Para Vergara (2009), investigação documental é a realizada em

documentos diversos, a exemplo dos conservados no interior de órgãos públicos e privados, registros, anais, regulamentos, circulares e outros. Para esta pesquisa, foi utilizada a análise documental essencialmente a partir de relatórios anuais, textos divulgados pela mídia impressa e virtual, mensagens impressas ou virtuais publicadas pelas instituições estudadas e dados disponibilizados por autoridades financeiras, órgãos públicos ou entidades que mantenham bases de dados reconhecidas internacionalmente.

### **3.4.2 Origem e coleta dos Dados**

Os dados contábeis e gerenciais utilizados para a análise da eficiência bancária (variáveis do modelo de AED), para segmentação quanto ao foco de mercado dos bancos (composição da carteira de crédito) e demais atributos dos bancos, tais como porte, número de empregados e número de agências, foram obtidos a partir de bases de dados disponibilizadas pelos órgãos reguladores de cada país, a saber:

- a) Colômbia: *Superintendencia Financiera de Colômbia* (SFC), por meio do sítio [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co);
- b) México: *Banco de México, Asociación de Bancos de México* (ABM), por meio do sítio [www.abm.org.mx](http://www.abm.org.mx) e *Comisión Nacional Bancaria y de Valores* (CNBV), por meio do sítio [www.cnbv.gob.mx](http://www.cnbv.gob.mx);
- c) Peru: *Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP (Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones)* (SBS), por meio do sítio [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe);
- d) Chile: *Superintendencia de Bancos y Instituciones Financieras* (SBIF), por meio do sítio [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl).

Os dados referentes à trajetória de atuação dos bancos nos mercados estudados foram obtidos principalmente nos sites dos Bancos, em prospectos destinados à divulgação institucional e em Relatórios Anuais. Quando a questão foi descrita por outros autores, em suas análises, dados a respeito de fusões, aquisições, participações e outros investimentos também foram aproveitados, citando-se suas respectivas fontes.

### **3.5 Análise de dados**

Como esta pesquisa abrange duas etapas em função da metodologia: uma parte de análise quantitativa e outra qualitativa, o procedimento analítico acompanhou estes dois eixos, que serão detalhados nos itens seguintes.

#### ***3.5.1 Etapa Qualitativa***

Miles e Huberman (1984) recomendam um procedimento formal durante a análise de dados. Os dados coletados foram analisados prioritariamente quanto ao seu conteúdo. A etapa qualitativa da pesquisa será apresentada Durante o procedimento analítico, buscou-se estabelecer categorias por assuntos investigados de modo a permitir maior organização para os resultados. Essas categorias serão representadas pelos itens: contextualização do setor bancário no país foco da análise; trajetória organizacional; segmento focalizado e desempenho bancário; na forma do detalhamento a seguir.

##### **Contextualização**

Com a contextualização, pretende-se compilar informações sobre o grau de concentração do setor, aspectos históricos que possam influenciar na atratividade de bancos internacionais para atuar no setor e informações sobre os principais participantes no mercado (porte e participação de mercado). Os dados para a contextualização foram obtidos principalmente por meio de pesquisa bibliográfica focada em materiais que analisaram o setor bancário nos países selecionados e por meio de pesquisa aos bancos de dados dos órgãos reguladores, especialmente no tocante às características dos participantes do mercado (porte e participação de mercado). Neste sentido, buscar-se-a abordar o contexto competitivo, que se refere ao ambiente econômico, político e regulamentar que influenciam a forma de atuação em conjunto com os demais competidores do mercado.

##### **Trajétoria de internacionalização**

Com este tópico, espera-se compilar os modos de entrada dos bancos selecionados nos respectivos países estudados, a expansão por meio da abertura de agências próprias e outras aquisições, participações acionárias,

fusões e retração no mercado.

### **Identificação do segmento de mercado focalizado**

Um aspecto subjacente à análise de eficiência e que pode sensibilizar o modelo de análise de eficiência proposto é a composição da carteira de crédito do banco, a qual, de certa forma, revela o tipo de cliente atendido pela instituição financeira. Assim, para caracterizar a posição dos bancos no mercado, utilizou-se a carteira de crédito predominante, como forma de identificar como se dá a atuação do banco no mercado estudado. Para esta análise, a carteira de crédito foi dividida essencialmente em comercial, que congrega os créditos aplicados em atividade produtiva; consumo, que abrange os créditos utilizados para compra de bens de consumo em geral; e habitação, composta pelo crédito imobiliário. Apesar de ter sido feita esta subdivisão básica para todos os mercados do estudo, foram encontradas outras categorias, como, por exemplo, crédito para microempresa e para corporações maiores, a depender do país. Essas categorias adicionais encontradas nos dados de alguns dos países não prejudicam as três subdivisões básicas mencionadas acima, apenas agregam maior detalhe aos dados.

Em princípio, houve a preocupação de que essa divisão pudesse sensibilizar o modelo proposto, porque, dependendo da carteira predominante, pode haver maior necessidade de aplicação de recursos na atividade bancária. Bancos cujo foco seja na carteira comercial podem ser privilegiados no modelo, principalmente se forem focados em grandes corporações como clientes (atacado), já que os volumes de captação e de crédito ofertado podem ser maiores que no caso de varejo. Os bancos com foco no atacado tendem a necessitar de menos funcionários, menos agências e menos despesas administrativas para gerarem o mesmo montante de crédito ofertado ou de captação. Porém, os resultados obtidos mostraram que o foco de mercado não é determinante do índice de eficiência obtido.

A identificação do segmento de mercado focalizado pelos bancos foi feita por meio da análise da composição da carteira de crédito de cada banco em relação aos percentuais do sistema financeiro em geral. Para tanto, foi considerada a composição da carteira do total de bancos que operam no

mercado. Para a obtenção da participação relativa ( $R$ ) à média do sistema financeiro de cada banco foi feita a divisão entre o percentual de participação do segmento para o banco e o percentual de participação do segmento para o sistema financeiro, conforme a equação I:

$$R = \frac{B}{S} \quad (I)$$

$R$  – Razão de  $B$  sobre  $S$ , onde:

$B$  – participação do segmento na carteira de crédito de um dado banco;

$S$  – participação do segmento na carteira de crédito do sistema financeiro.

Dessa forma,  $R$  menor ou igual a 100% para um dado segmento de um dado banco significa que a participação desse segmento na carteira de crédito do banco é abaixo da média do sistema financeiro. Neste caso, será assumido que este segmento não é foco do banco. Caso contrário, se  $R$  for maior que 100%, será assumido que este segmento é foco do banco.

### ***3.5.2 Etapa Quantitativa***

A etapa quantitativa, que refere-se à parte descritiva da pesquisa está voltada para identificar classificações para o desempenho das organizações do estudo, a partir de variáveis pré-estabelecidas.

O desempenho foi abordado neste trabalho considerando os resultados de eficiência gerados pela aplicação da técnica de AED (Análise Envoltória de Dados) e os resultados de rentabilidade, avaliados por meio do ROE. Como será detalhado mais à frente, apesar de o ROE ser um dos componentes do modelo de AED utilizado, foi necessário considerá-lo à parte nas análises, para assegurar a coerência dos resultados. Como a técnica de AED envolve algumas particularidades metodológicas, será tratada em tópico específico, na sequência.

#### **3.5.2.1 O Modelo de Análise de Eficiência**

A técnica AED (Análise Envoltória de Dados) foi utilizada como forma de comparar a eficiência das unidades de análise com as demais instituições

presentes nos mercados selecionados.

O uso da técnica AED para a análise de desempenho do setor bancário é bastante difundido no meio acadêmico. Berger e Humphrey (1997) reuniram 130 trabalhos, de 21 países, que utilizavam as análises de fronteira de eficiência em estudos de desempenho bancário.

A AED é uma técnica baseada em programação fracionária e tem por objetivo a medição de desempenho de unidades operacionais de tomada de decisão; ou seja, as empresas, que na literatura que aborda a AED são chamadas de DMUs (*Decision Making Units*). Os principais resultados da aplicação da AED são os índices de eficiência de cada uma das DMUs. A técnica pode ser utilizada para avaliar a eficiência técnica de unidades produtivas, que utilizam múltiplos insumos para produzir múltiplos bens ou serviços medidos em diferentes unidades. De forma esquemática, a Figura 3.5.1 representa a fronteira de eficiência obtida a partir da identificação dos índices de eficiência de unidades de negócios em um mercado.

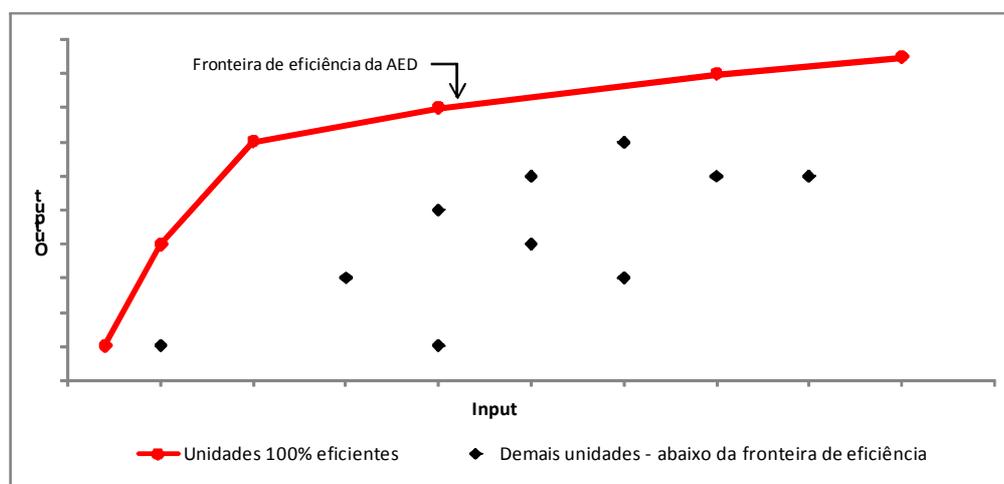


Figura 3.5.1: Fronteira de eficiência gerada pela DEA  
Fonte: Adaptado de Ferreira e Gomes (2009)

De acordo com Ferreira e Gomes (2009), as formulações originais da AED surgiram na década de 1950, com contribuições fundamentais de Michael James Farrell, Abraham Charnes, William W. Cooper, Edward Lao Rhodes e Rajiv D. Banker. Os pressupostos da AED se apóiam em estudos de eficiência produtiva, especialmente, nas áreas de economia e de engenharia de produção. Sob esses fundamentos, o desempenho de unidades organizacionais calculado

pela AED é alcançado por meio da construção de uma fronteira de produção cujos pontos que a constituem representam combinações eficientes de *inputs* (insumos, recursos) que resultam em *outputs* (produtos).

O pressuposto fundamental da técnica de AED é que se uma DMU é eficiente, por meio da aplicação de determinada quantidade de *inputs* e do atingimento de determinada quantidade de *outputs*, espera-se que qualquer outra DMU possa alcançar igual resultado se operar eficientemente. Para este tipo de análise, assume-se que o conjunto de DMUs analisadas utilize a mesma variedade de *inputs* para produzir *outputs* da mesma espécie. Desta forma: (1) as unidades devem ser comparáveis; (2) devem atuar sob as mesmas condições; e (3) os fatores (insumos e produtos) por elas utilizados e produzidos devem ser os mesmos para cada unidade, diferindo apenas na quantidade ou intensidade (GOLANY; ROLL, 1989, p. 239).

Dentro da literatura que aborda a AED, a eficiência é definida como uma relação entre o que é produzido e o que é utilizado na produção. Assim, a medida de eficiência é obtida através da razão da soma ponderada dos produtos pela soma ponderada dos insumos. Ou seja:

|  |
|--|
| $\text{Eficiência} = \text{Soma Ponderada dos Produtos } Y / \text{Soma Ponderada dos Insumos } X$ |
|--|

Por meio da análise matemática dos *inputs* e *outputs*, obtém-se uma combinação linear destes valores, em que os pesos usados nesta combinação linear são calculados através de um problema de programação linear, de maneira que cada DMU seja beneficiada com a melhor combinação de pesos, maximizando sua eficiência. Dada as particularidades a que estão sujeitas as unidades organizacionais, muitas vezes, não se pode atribuir pesos iguais às variáveis e também torna-se difícil a escolha dos pesos pelo pesquisador. Na AED, esse problema é resolvido pela definição de que cada unidade individual pode possuir seu próprio sistema de organização, com pesos próprios para ponderação dos *inputs* e *outputs* (BOUSSOFIANE *et al.*, 1991). Assim, utilizando-se o modelo de AED, a eficiência de uma DMU  $o$  é dada pela Equação II:

$$\text{Eficiência Técnica da DMU } o \quad E_{fo} = \frac{\sum_{j=1}^m \mu_j y_{jo}}{\sum_{i=1}^r v_i x_{io}} \quad (\text{Equação II})$$

$$\mu_j \text{ e } v_i \geq 0 \quad \forall i, j$$

Onde:

$\mu_j$  = peso do produto  $j$

$v_i$  = peso do insumo  $i$

$y_{jo}$  = valor do produto  $j$  da DMU  $o$

$x_{io}$  = valor do insumo  $i$  da DMU  $o$

De acordo com Ferreira e Gomes (2009), os modelos básicos de AED encontrados na literatura são o CCR e o BCC. O modelo CCR, cuja sigla é em homenagem a seus autores, Charnes, Cooper e Rhodes, que, em 1978, propuseram o modelo e também conhecido como CRS (*Constant Returns to Scale*), é utilizado para analisar retornos constantes de escala dos *outputs* em relação aos *inputs*.

O modelo BCC (em homenagem aos autores Banker, Charnes e Cooper, 1984), também conhecido como VRS (*Variable Returns to Scale*) utiliza uma formulação que permite a projeção de cada DMU ineficiente sobre a superfície de fronteira (envoltória) determinada pelas DMUs eficientes de tamanho compatível. O modelo CCR avalia a eficiência total, identifica as DMUs eficientes e ineficientes e determina a que distância da fronteira de eficiência estão as unidades ineficientes. O Apêndice I apresenta o detalhamento de como se dá a relação entre um produto e um insumo considerando os retornos de escala.

O modelo de AED pode ser, ainda, orientado a *output* (produto) ou a *input* (insumo). No caso do modelo orientado a produto, busca-se avaliar o quanto de produto deve ser produzido/realizado, mantendo-se fixos os insumos utilizados, em comparação com as demais unidades do mercado. No caso do modelo orientado a insumo, busca-se avaliar o quanto a DMU deve reduzir seus insumos, dados os produtos por ela gerados.

O modelo AED escolhido para esta dissertação foi o modelo CCR (CRS) orientado a *input*, apresentado na Equação III. Na formulação matemática da Análise Envoltória, considera-se que cada DMU  $k$  ( $k = 1, \dots, n$ ) é uma unidade de produção que utiliza  $r$  inputs  $x_{ik}$  ( $i = 1, \dots, r$ ), para produzir  $m$  outputs  $y_{jk}$  ( $j = 1, \dots, m$ ). O modelo CCR, indicado na Equação III, maximiza o quociente entre a combinação linear dos *outputs* e a combinação linear dos *inputs*, com a restrição de que, para qualquer DMU, esse quociente não seja maior que 1. Para a eficiência  $E_{fo}$  de uma DMU  $o$ ;  $x_{io}$  e  $y_{jo}$  são os *inputs* e *outputs* da DMU  $o$ , respectivamente, e  $v_i$  e  $u_j$  são os pesos calculados pelo modelo para *inputs* e *outputs*, respectivamente.

$$\text{Maximizar (Função objetivo) } E_{fo} = \frac{\sum_{j=1}^m \mu_j y_{jo}}{\sum_{i=1}^r v_i x_{io}} \quad (\text{Equação III})$$

Sujeito a :

$$\mu_j \text{ e } v_i \geq 0 \quad \forall i, j$$

$$\frac{\sum_{j=1}^m \mu_j y_{jk}}{\sum_{i=1}^r v_i x_{ik}} \leq 1, \forall k$$

Ferreira e Gomes (2009) explicam que a equação III é um problema de programação não linear (programação fracionária). Esse problema possui números infinitos de soluções para os pesos  $\mu$  e  $v$ . É possível transformar este problema não linear em um problema linear com uma só solução impondo a restrição de que o denominador da função objetivo seja igual a unidade e a restrição de que a diferença entre o numerador e o denominador da função objetivo seja menor ou igual a zero, o que assegura que a eficiência varie entre zero e um. Dessa forma, a Equação III é reescrita na forma da Equação IV.

$$\text{Maximizar (Função objetivo)} E_{fo} = \sum_{j=1}^m \mu_j y_{jo}$$

Equação IV

( $\mu$  e  $v$ )

Sujeito a:

$$\sum_{i=1}^m v_i x_{i0} = 1$$

$$\sum_{j=1}^s u_j y_{jk} - \sum_{i=1}^m v_i x_{ik} \leq 0$$

$$u_j, v_i \forall x, y$$

É importante salientar que a eficiência calculada pelo modelo AED é relativa, uma vez que se refere às unidades em estudo (que compõem a amostra). Também é importante chamar a atenção para o fato de que sempre haverá pelo menos uma DMU eficiente (índice  $E_f = 1$ ). Ao se acrescentar ou se excluir uma das unidades sob análise, o conjunto de resultados pode ser alterado.

A AED é bastante benevolente com as unidades avaliadas. Elas podem ser eficientes ao considerar apenas algumas das variáveis, aquelas que lhes são mais favoráveis. Às demais, aquelas menos favoráveis, são atribuídos pesos iguais a zero. Isto faz com que, na maioria das vezes, se tenha várias DMUs 100% eficientes, o que pode causar uma dificuldade na ordenação das DMUs. Para facilitar a ordenação e desempatar as DMUs eficientes, pode-se utilizar o conceito da fronteira invertida, que é uma avaliação pessimista das DMUs. Para tanto, faz-se uma troca entre *inputs* e *outputs* no modelo original; ou seja, usa-se os *inputs* no lugar dos *outputs* e vice-versa. Com isso, é possível descobrir as DMUs com as piores práticas gerenciais; isto é, as mais ineficientes. O conceito da fronteira invertida foi proposto por Yamada *et al.* (1994) e usada nos trabalhos de Etani *et al.* (2002), Lins *et al.* (2005) e Leta *et al.* (2005). Um ponto que se deve observar é que uma DMU pode ser 100% eficiente e ao mesmo tempo 100% ineficiente. Isso ocorre porque aquelas variáveis que não foram consideradas no cálculo da eficiência de uma DMU por não serem a ela favoráveis (aquelas em que o modelo atribuiu pesos iguais a

zero), são extremamente desfavoráveis à DMU, concedendo-lhe o índice de 100% na fronteira invertida. As DMUs em que isso acontece são chamadas de falso-eficientes ou fracamente eficientes.

A utilização da fronteira invertida ou fronteira pessimista permite uma análise mais acurada do problema em análise, pois esta curva avalia as DMUs em relação aos itens em que são ineficientes. A “falsa eficiente” representa uma DMU que se “especializou” em algum dos itens em que ela possui excelência, porém possui um desempenho ruim nos outros itens.

Uma maneira de se levar em conta os índices de eficiência e de ineficiência ao mesmo tempo é através do conceito de eficiência composta. A eficiência composta é o resultado da análise da DMU pela fronteira padrão e invertida. O resultado é obtido através da média aritmética entre a eficiência padrão e o valor obtido da subtração da eficiência invertida pela unidade:

$$\text{Eficiência Composta} = [\text{Eficiência Padrão} + (1 - \text{Eficiência Invertida})] / 2$$

A eficiência composta normalizada ( $\text{Composta}_N$ ) é obtida dividindo o valor da eficiência composta pelo maior valor entre todos os valores de eficiência composta.

$$\text{Eficiência Composta}_N = \text{Eficiência Composta} / \text{Max (Eficiência Composta)}$$

Nesta dissertação, espera-se identificar a classificação dos bancos avaliados perante aos demais participantes do mercado e considerar esses resultados de eficiência entre os bancos do G-5.

### **3.5.2.1 Escolha das DMUs utilizadas no modelo de AED**

Quando da aplicação da AED para analisar a eficiência nos mercados selecionados, foram considerados os bancos participantes do mercado com mais de cem funcionários, exceto se o banco com menos de cem funcionários fosse um dos bancos focalizados no estudo. Além disso, foram extirpados os bancos em que houve a ocorrência de zero em pelo menos uma das variáveis utilizadas no

modelo, pelo fato de inviabilizar a prática do cálculo e pelo fato de, neste caso, a unidade não ser referência para considerar a medição das variáveis propostas.

### 3.5.2.2 Número de Variáveis e Número de DMUs

Nesta dissertação, como se trabalhou com mercados distintos e com um horizonte temporal longitudinal, o número de DMUs a cada aplicação da AED se alterou várias vezes, gerando a necessidade de reavaliação a cada conjunto de dados de que o número de DMUs ( $n$ ) seria utilizado. De acordo com Cooper, Seiford e Tone (2006), não existe uma regra impositiva quanto ao número de DMUs necessário para se aplicar a AED, exceto pelo fato de que deve ser superior ao número de variáveis utilizadas. Porém, recomenda-se que haja uma quantidade de DMUs suficiente para permitir uma melhor discriminação das unidades realmente eficientes. A este respeito, os autores apresentam a seguinte explicação:

*Generally speaking, if the number of DMUs ( $n$ ) is less than the combined number of inputs and outputs ( $m + s$ ), a large portion of the DMUs will be identified as efficient and efficiency discrimination among DMUs is questionable due to an inadequate number of degrees of freedom. Hence, it is desirable that  $n$  exceed  $m + s$  by several times. A rough rule of thumb in the envelopment model is to choose  $n$  (=the number of DMUs) equal to or greater than  $\max\{m \times s, 3 \times (m + s)\}$ . (COOPER, SEIFORD, TONE, 2006, p. 106).*

Neste trabalho, na maioria dos conjuntos dados (período versus país), o número de DMUs foi suficiente em relação à regra “recomendável”, porém, dada a diversidade de ambientes e períodos, há conjuntos de dados que não atendem o número ideal de DMUs. É o caso do mercado peruano. Porém, considerou-se que para os efeitos deste trabalho, as classificações entre as unidades não foram prejudicadas.

### 3.5.2.3 Variáveis do Modelo de AED

Neste trabalho, a técnica AED é vista como uma forma de considerar a

dimensão da eficiência como uma das componentes do desempenho organizacional. Os dados contábeis obtidos nos relatórios anuais dos bancos foram utilizados como fontes de *inputs* (recursos) e *outputs* (produtos) para o cálculo da eficiência comparativa, que foi realizado no *software* livre para uso, SIAD (Sistema Integrado de Apoio à Decisão), desenvolvido pelo Núcleo de Pesquisa Operacional da Universidade Federal Fluminense. Os dados serão considerados ano a ano para o grupo de bancos selecionados. O Quadro 3.5.1 mostra alguns exemplos de dados que foram utilizados como *input* e *output* para o cálculo da eficiência de bancos e suas referências.

| <b>INPUTS</b>  | <b>Referencial</b>  |
|--|---|
| Empregados   | Haslem <i>et al.</i> (1999); Faria <i>et al.</i> (2007); Weiguo e Ming (2008); Miklaszewska e Mikolajczyk (2009); Sturm e Williams (2009); Assaf <i>et al.</i> (2011);                            |
| Depósitos  | Faria <i>et al.</i> (2007); Weiguo e Ming (2008); Miklaszewska e Mikolajczyk (2009); Sturm e Williams (2009); Assaf <i>et al.</i> (2011); Hsiao <i>et al.</i> (2011)                              |
| Capital próprio ( <i>equity capital</i> )  | Faria <i>et al.</i> (2007); Miklaszewska e Mikolajczyk (2009); Sturm e Williams (2009)  |
| Ativos Fixos ( <i>Working assets</i> )   | Weiguo e Ming (2008); Assaf <i>et al.</i> (2011);   |
| Ativos   | Hsiao <i>et al.</i> (2011)  |
| Despesas administrativas   | Haslem <i>et al.</i> (1999); Faria <i>et al.</i> (2007); Weiguo e Ming (2008); Hsiao <i>et al.</i> (2011)   |
| Provisão para devedores duvidosos  | Weiguo e Ming (2008)  |
| <b>OUTPUTS</b>   |   |
| Empréstimos  | Haslem <i>et al.</i> (1999); Faria <i>et al.</i> (2007); Weiguo e Ming (2008); Miklaszewska e Mikolajczyk (2009); Sturm e Williams (2009); Assaf <i>et al.</i> (2011); Hsiao <i>et al.</i> (2011) |
| Atividade fora do balanço patrimonial  | Sturm e Williams (2009)   |
| títulos e valores mobiliários e instrumentos financeiros e derivativos e aplicações interfinanceiras | Faria <i>et al.</i> (2007); Assaf <i>et al.</i> (2011)  |
| Receitas com comissões   | Hsiao <i>et al.</i> (2011)  |
| Investimentos  | Haslem <i>et al.</i> (1999)   |
| Lucro Líquido  | Weiguo e Ming (2008)  |

Quadro 3.5.1: Exemplos de Recursos (*INPUTS*) e Saídas (*OUTPUTS*)

Nesta dissertação, são considerados como *inputs* o número de funcionários, o número de agências e as cifras gastas com despesas administrativas e como *outputs*, as captações, o crédito concedido no mercado e o ROE alcançado pelo banco anualmente. Os dados contábeis, despesas administrativas, volume de captação e de operação de crédito foram coletados em moeda local; o número de funcionários e de agências, em unidades e o ROE é um índice percentual.

O Quadro 3.5.2 apresenta os *inputs* e *outputs* que foram utilizados no trabalho.

|               |  |
|---------------|--|
| <i>Input</i>  | Número de Empregados                                 |
|               | Número de Agências                                   |
|               | Despesas Administrativas                             |
| <i>Output</i> | Operações de crédito e outras aplicações creditícias |
|               | Captação   |
|               | ROE  |

Quadro 3.5.2: Inputs e Outputs propostos para o trabalho

Os resultados de eficiência gerados consideram que os *inputs* são variáveis do tipo “quanto menos, melhor” e os *outputs* do tipo “quanto mais, melhor”. Assim, de acordo com o modelo utilizado, um banco é considerado eficiente se possuir, em comparação com os demais bancos, as seguintes características, tratadas de forma conjugada para otimizar o índice de eficiência de cada unidade:

- a) tem menor número de funcionários;
- b) possui menor número de agências;
- c) apresenta menos despesas administrativas;
- d) concede maior volume de crédito;
- e) obtém maior volume de captação; e
- f) possui maior ROE.

Nesta dissertação, adotou-se o modelo CCR com orientação a *input*, uma vez que o interesse foi o de verificar até quanto poder-se-ia diminuir os recursos de cada banco, mantendo-se os seus níveis de operação (captação e crédito) e de resultado (ROE). Após a compilação dos dados ano a ano, as curvas de eficiência anuais foram obtidas por meio do

software SIAD.

Para evitar que uma DMU altamente eficiente em algumas variáveis e altamente ineficiente em outras seja considerada eficiente, além do índice de eficiência padrão também são calculados os índices de ineficiência, através da fronteira invertida e o índice de eficiência composta. A ordenação dos bancos do G-5 em relação à eficiência é feito por meio do índice de eficiência composta normalizado, que permite identificar se houve alguma unidade entre o G-5 mais eficiente em todo mercado e também segue a mesma classificação da fronteira composta .

### **3.5.2.4 Análise dos Pesos do Modelo de AED**

Na lógica da técnica de AED, o objetivo é encontrar o conjunto de pesos  $u_j$ , associados aos *outputs*, e  $v_j$ , associados aos *inputs*, que colocam as unidades avaliadas em sua melhor posição; isto é que sejam vistas em “seu melhor perfil”. Assim, para a análise dos índices de eficiência é importante avaliar quais variáveis foram consideradas no modelo por meio da identificação de quais pesos foram maiores que zero.

Porém, não é possível avaliar o valor dos pesos, já que estes além de variarem em relação a sua ponderação, variam também em relação ao valor das variáveis. Como a técnica de AED suporta diferentes grandezas juntas para as variáveis não há como avaliar o valor dos pesos para identificar a contribuição de cada variável no modelo. Assim, neste trabalho, os pesos foram analisados quanto à sua frequência de utilização no modelo AED e no resultado de cada um dos bancos do G-5 individualmente.

### **3.5.3 Estrutura da Discussão Analítica**

A comparação entre os bancos avaliados se deu a partir das seguintes variáveis: modo de entrada, trajetória organizacional no mercado, foco quanto ao segmento atendido, rentabilidade (ROE) e eficiência (modelo de AED).

Para permitir uma comparação mais demonstrativa dos resultados da fronteira padrão entre os bancos do G-5, assumiram-se as seguintes

categorias para os índices obtidos:

- a) Eficiência Alta – índices acima de 80%;
- b) Eficiência Média – índices entre 50% e 80%;
- c) Eficiência Baixa – índices abaixo de 50%.

A fronteira composta foi utilizada nesta dissertação principalmente como forma de identificar os bancos que apesar de terem a eficiência alta, devido à relação de alguns *inputs* e *outputs*, são ineficientes em relação às outras variáveis.

As variáveis foram utilizadas neste trabalho como forma de identificar regularidades, padrões e discrepâncias referentes à atuação dos bancos estudados nos mercados latino-americanos selecionados.

A análise desta dissertação buscou identificar elementos comparativos entre os bancos analisados. As comparações são em duas direções: entre os bancos em um mercado e entre os vários mercados que o banco opera, conforme ilustra a Figura 3.5.2.

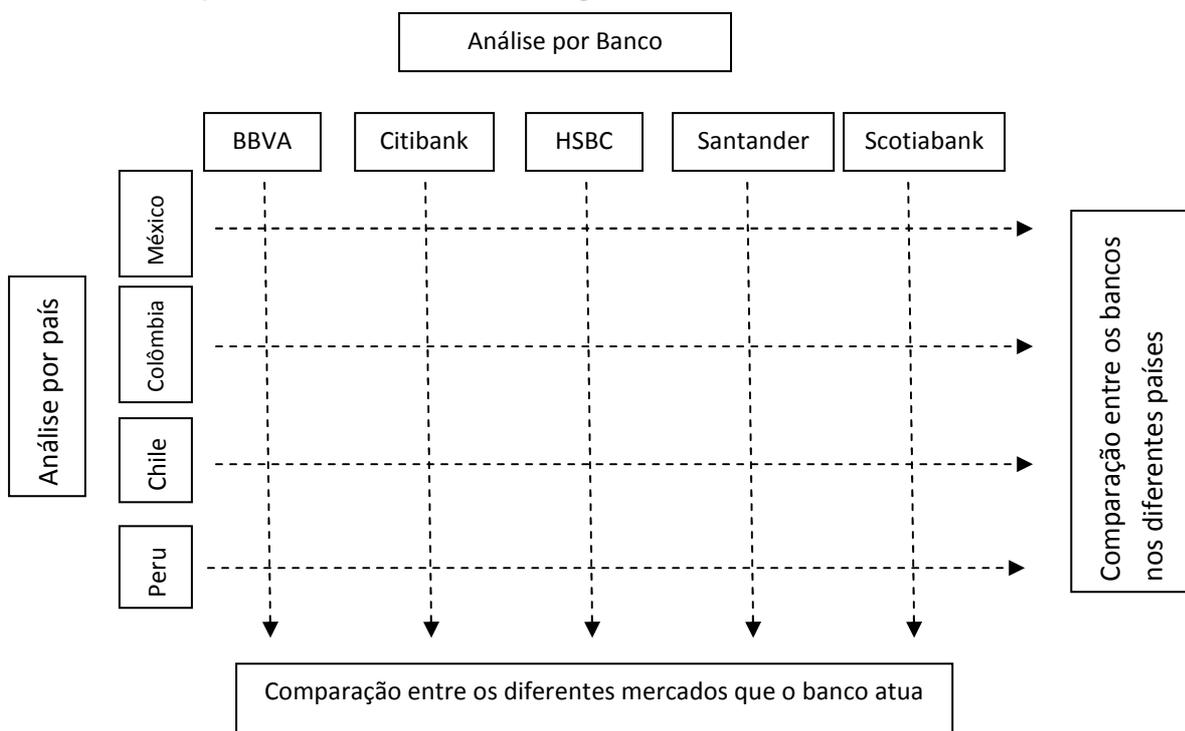


Figura 3.5.2: Análise utilizada na dissertação

## **4 RESULTADOS**

A análise dos dados coletados permitiu a discussão dos resultados de em relação a cada mercado selecionado e por banco. Dessa forma, a apresentação dos resultados foi dividida em função dos países estudados, na qual as instituições são vistas dentro do contexto competitivo em que atuam e por banco, comparando os diversos mercados em que cada banco atuou. Primeiramente, para descrição dos dados, os resultados são mostrados por país. Cada seção referente a um país traz, inicialmente, uma contextualização do setor bancário naquele país. Esta caracterização é necessária para traçar um esboço contextual em que as instituições estão inseridas. Em seguida, na mesma seção, é feita a caracterização dos bancos estudados, em função das categorias de análise: modo de entrada, trajetória de internacionalização no país, segmentos focalizados, análise da eficiência e rentabilidade. Na última seção do capítulo, será feita a análise comparativa por banco, como forma de identificar padrões e discrepâncias da atuação de cada ente em mercados distintos.

### **4.1 México**

#### ***4.1.1 O Setor Bancário Mexicano***

O setor bancário mexicano apresenta algumas peculiaridades em sua história, principalmente em relação às intervenções governamentais, as quais influenciaram, dentre outros aspectos, a constituição e a estrutura de propriedade atualmente existente na indústria. Uma dessas particularidades foi a expropriação pelo governo dos bancos privados, em 1982, durante o governo do presidente López Portillo, e a posterior reprivatização, em 1992 (TURRENT, 2007, pp. 17 a 25).

De acordo com Turrent (2007), duas tendências conduziram à formação de grupos financeiros no México. A principal delas foi o agrupamento de instituições de diferentes especialidades para explorar a complementaridade dos serviços financeiros e da estrutura operacional, bem como o oferecimento ao mercado de serviços de forma mais integrada. A outra tendência foi a fusão ou integração de instituições do mesmo setor, principalmente bancos de depósito.

Este fenômeno teve seu auge nos EUA e na Europa durante a década de sessenta do século XX e foi, principalmente, devido aos incentivos para explorar economias de escala (TURRENT, 2007, p. 13).

Esses movimentos agregatórios em formato de grupos financeiros, definidos como conglomerados cujas empresas filiais seguiam uma política financeira coordenada e entre os quais existiam nexos patrimoniais relevantes, conduziram à existência do chamado “banco múltiplo”, definido como uma sociedade autorizada a exercer operações de captação, intermediação financeira, operações hipotecárias e de prestação de garantias (TURRENT, 2007, p. 15). Além dessas tendências, pode-se acrescentar que após o processo de reprivatização, abriu-se a oportunidade para a abertura de novos bancos múltiplos no México, inclusive, com a entrada dos bancos internacionais.

O processo de consolidação bancária no México aglutinou uma série de instituições e deu origem a seis bancos que detêm cerca de 77,35% dos ativos bancários, 78,10% da carteira de crédito e 80,88% da captação do mercado, conforme dados do relatório de participação de mercado da CNBV (Comision Nacional Bancaria y de Valores Del México), considerando os dados de dezembro de 2010, apresentados na Tabela 4.1.1. Os bancos selecionados neste estudo foram instituições financeiras que adquiriram grandes bancos do México e tiveram um papel fundamental no processo de consolidação bancária. A Figura 4.1.1 resume esse processo mostrando os bancos adquiridos por estas instituições. Dentre os bancos resultantes, apenas o Banorte (Banco Mercantil del Norte) é de capital nacional.

**Tabela 4.1.1: Percentual de participação de mercado, em relação a Ativos Totais, Crédito ofertado e captações, em dezembro de 2010**

| Banco            | Ativos | Crédito | Captação |
|------------------|--------|---------|----------|
| BBVA Bancomer    | 21,76% | 26,98%  | 24,71%   |
| Banamex          | 20,76% | 15,64%  | 20,04%   |
| Santander        | 12,70% | 10,70%  | 10,99%   |
| Banorte          | 10,37% | 11,73%  | 10,33%   |
| HSBC             | 8,01%  | 8,08%   | 10,03%   |
| Inbursa          | 4,65%  | 8,40%   | 5,43%    |
| Scotiabank       | 3,74%  | 4,98%   | 4,78%    |
| ING              | 2,28%  | 0,21%   | 0,36%    |
| IXE              | 1,57%  | 1,44%   | 1,42%    |
| Banco del Bajío  | 1,50%  | 2,89%   | 2,28%    |
| Interacciones    | 1,41%  | 2,02%   | 1,66%    |
| Deutsche Bank    | 1,40%  | 0,03%   | 0,09%    |
| Banco Azteca     | 1,24%  | 1,21%   | 1,96%    |
| Afirme           | 1,09%  | 0,51%   | 0,53%    |
| Outros 27 bancos | 7,52%  | 5,19%   | 5,37%    |

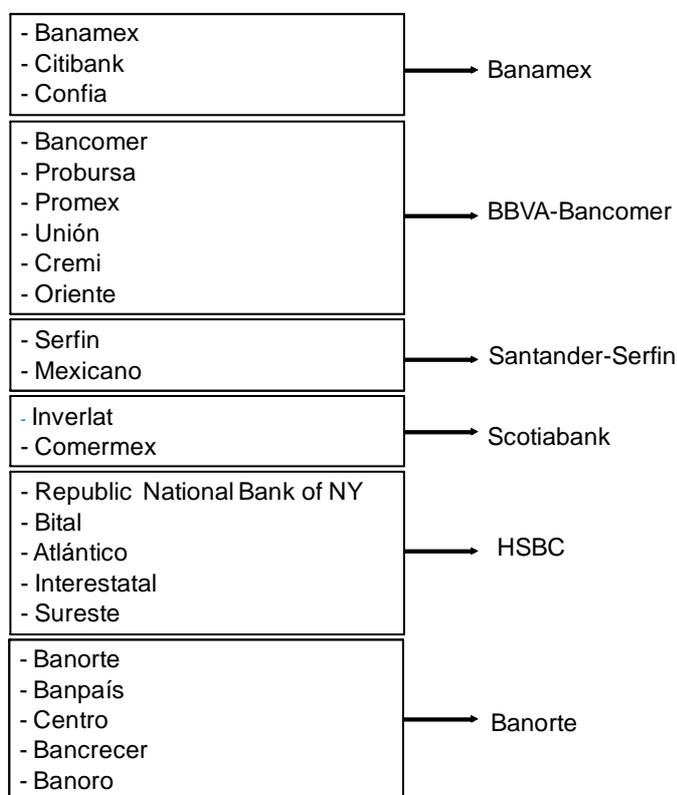


Figura 4.1.1 – Consolidação bancária no México em seis grupos financeiros  
 Fonte: ABM - *Asociación de Bancos del México* (2011)

À parte tais grandes bancos, o mercado bancário mexicano é povoado por bancos nacionais e estrangeiros, com uma ligeira tendência ao crescimento do número de participantes do mercado ao longo da década de 2000. A Tabela 4.1.2 mostra a quantidade de bancos ativos no México e seu capital de origem durante o período sob análise.

**Tabela 4.1.2: Quantidade de Bancos em funcionamento no México entre o período de 2000 a 2010**

| Ano  | Domésticos | Estrangeiros | Total |
|------|------------|--------------|-------|
| 2000 | 15         | 20           | 35    |
| 2001 | 13         | 18           | 31    |
| 2002 | 13         | 20           | 33    |
| 2003 | 13         | 19           | 32    |
| 2004 | 13         | 17           | 30    |
| 2005 | 13         | 16           | 29    |
| 2006 | 15         | 16           | 31    |
| 2007 | 23         | 17           | 40    |
| 2008 | 22         | 19           | 41    |
| 2009 | 22         | 19           | 41    |
| 2010 | 22         | 19           | 41    |

Fonte: Elaboração própria, a partir da base de dados da indústria bancária da CNBV (2010)

A CNBV (2011) classifica os bancos que operam no México nas seguintes categorias:

- a) “G-7”, que representa o grupo dos sete maiores bancos do México: Banamex, Banorte, BBVA Bancomer, HSBC, Inbursa, Santander e Scotiabank Inverlat;
- b) consumo: American Express, Amigo, Autofin, Azteca, Bancoppel, Compartamos, Fácil, Famsa, Volkswagen Bank e Walmart;
- c) comerciais: Afirme, Bajío, Banregio, Bansí, CI Banco, Interacciones, Invex, Ixe, Mifel, Multiva, Regional, Tokyo-Mitsubishi e Ve Por Más;
- d) bancos de investimento: Actinver, Bank of America, Bank of New York, Barclays, Credit Suisse, Deutsche, ING, JP Morgan, Monex, RBS e UBS.

#### ***4.1.2 Modos de Entrada e Trajetória de Internacionalização do G-5 no México***

Em termos de porte e de participação de mercado, os bancos do G-5 estão entre os mais expressivos no México, como mostra a Tabela 4.1.1, com dados de dezembro de 2010. O G-5 teve uma trajetória marcada por fusões e aquisições no México. Porém, é possível identificar evidências de que a prospecção de mercado ocorreu bem antes do início das aquisições. Exemplos disso são os casos do Banco Santander e do Citibank.

##### **Santander**

O Banco Santander abriu um escritório de representação no México em 1955. Porém, só em 1994 criou o Grupo Financiero Santander México, que operava com três subsidiárias, uma de banco de investimentos, outra ligada à corretagem e uma administradora de fundos. Em 1997, o Santander comprou o Grupo Financiero Inver México, combinando-o com as suas operações existentes para formar o Grupo Financiero Santander Mexicano (Banco Mexicano) (TSCHOEGL, 2006, p. 6).

##### **Citibank**

O Citibank também já tinha presença no México, por meio de agências, antes de qualquer banco estrangeiro (desde 1929). Em 1997, o Citibank adquiriu o Banco Confía e tentou comprar Banco Serfin, mas o valor do lance oferecido foi insuficiente. Finalmente, em 2001, o Citibank adquiriu o Grupo Financiero Banacci, que incluía o Banco Nacional do México (Banamex), pagando o valor de US\$12,5 bilhões (TSCHOEGL, 2006, p. 9).

##### **HSBC**

Em 1997, o HSBC adquiriu 20% do Banco Serfin. Em 2000, o Santander ofereceu um lance de 1,56 bilhões dólares em leilão para adquirir Serfin, superando oferta do HSBC. O HSBC vendeu suas ações para Santander, que criou então o Banco Santander Serfin. Em 2003, o Santander vendeu 25% do Santander Serfin ao Bank of America por US\$ 1,6 bilhão, um valor um pouco acima do que o Santander havia pagado para adquirir o banco inteiro. O Bank of America estava disposto a pagar um valor acima do mercado, pois poderia competir com o Citigroup, que possui o maior banco do México, o Banamex, com interesse nas remessas que os mexicanos residentes nos Estados Unidos

enviavam para suas famílias a cada ano (TSCHOEGL, 2006, p. 7). Em 2002, o HSBC adquiriu a totalidade do Banco Bital da família Berrondo (que detinha 54%), do Santander e de outros acionistas.

### **BBVA**

Em 1991, o grupo financeiro Probusa recebeu investimentos do Banco Bilbao Vizcaya (BBV), os quais resultaram em participações que foram sendo ampliadas ao longo dos anos, até a sua aquisição em 1995 (GARRIDO, 2001, p. 42). Em 1996, o BBV comprou o Banca Cremi e o Banco Oriente, ambos do governo, por cerca de US\$22,5 milhões. Em 2000, o BBVA comprou o Bancomer, o segundo maior banco mexicano e um dos mais tradicionais, estabelecido desde 1932 e logo depois o fundiu com o Banco Probusa, tornando-se temporariamente a maior instituição financeira do México. Em 2004, o BBVA adquiriu 40,6% do BBVA Bancomer e, em seguida, comprou o Banco Hipotecaria Nacional (Hipnal), uma instituição voltada para o mercado hipotecário, que então detinha uma carteira de crédito US\$2,2 bilhões e cerca de 90.000 clientes (TSCHOEGL, 2006, p. 8).

### **Scotiabank**

O Scotiabank estabeleceu sua presença no México em 1967, por meio de um escritório de representação, mas somente em 1992, adquiriu 5% do Grupo Financiero Inverlat. Em 1996, aumentou sua participação para 10% e em 2000, o Scotiabank elevou sua participação para 55%, quando assumiu o controle do Grupo Inverlat e o grupo passou a se chamar Grupo Financiero Scotiabank Inverlat (SCOTIABANK-a, 2011).

### **Características e Trajetória do G-5 no México**

No México, a atuação do G-5 foi marcada por aquisições, que propiciaram alcance de fatias de mercado e condições de porte e estrutura para operar localmente. O processo de aquisição iniciou-se por meio de participações minoritárias, as quais gradativamente foram aumentado até a tomada de controle, como pode ser visto no Quadro 4.1.1, que resume os movimentos de aquisição dos bancos mencionados e indica o valor das transações, bem como a proporção dos ativos bancários adquiridos. O processo de incremento das participações pode ser indícios da necessidade de obtenção de conhecimentos e experiência

em operar no mercado estrangeiro, conforme previsto no Modelo de Estágios (JOHANSON; VAHLNE, 1977; idem, 2009).

Por outro lado, a decisão de elevar a participação até a obtenção do controle acionário permite inferir sobre a intenção de aproveitamento de dos recursos internos e experiências adquiridas dessas instituições, sendo, neste caso, explicada pelo acionamento das vantagens de propriedade, tal como propõe o Paradigma Eclético (DUNNING, 1993).

| Ano  | Alvo     | Adquiridor | Valor US\$ Bilhões | % Ativos Bancários Adquiridos |
|------|----------|------------|--------------------|-------------------------------|
| 1995 | Probursa | BBVA       | 0,350              | 6,11                          |
| 1997 | Mexicano | Santander  | 0,379              | 14,63                         |
| 1998 | Confia   | Citibank   | 0,195              | 25,52                         |
| 1999 | Serfin   | Santander  | 1,54               | 31,34                         |
| 2000 | Bancomer | BBVA       | 1,4                | 48,04                         |
| 2000 | Inverlat | Scotiabank | 0,040              | 55,36                         |
| 2001 | Banamex  | Citibank   | 12,48              | 75,5                          |
| 2002 | Bital    | HSBC       | 1,135              | 81,86                         |

Quadro 4.1.1: Participações e Aquisições dos bancos selecionados no mercado mexicano

Fonte: Beck e Pería (2010), Diaz (2010) e CNBV (2011)

Observa-se que os bancos Banamex, Santander e Scotiabank vem expandindo sua rede de agências, como pode ser visualizado no Gráfico 4.1.1. Os bancos HSBC e BBVA seguem mostrando uma tendência de redução do número de agências, a partir de 2007 e 2008, respectivamente. A alteração do número de agências do HSBC entre 2002 e 2003 refere-se à aquisição do Bital, quando em 2003 as agências do banco incorporado passaram a configurar como pertencentes ao HSBC nos bancos de dado da CNBV.

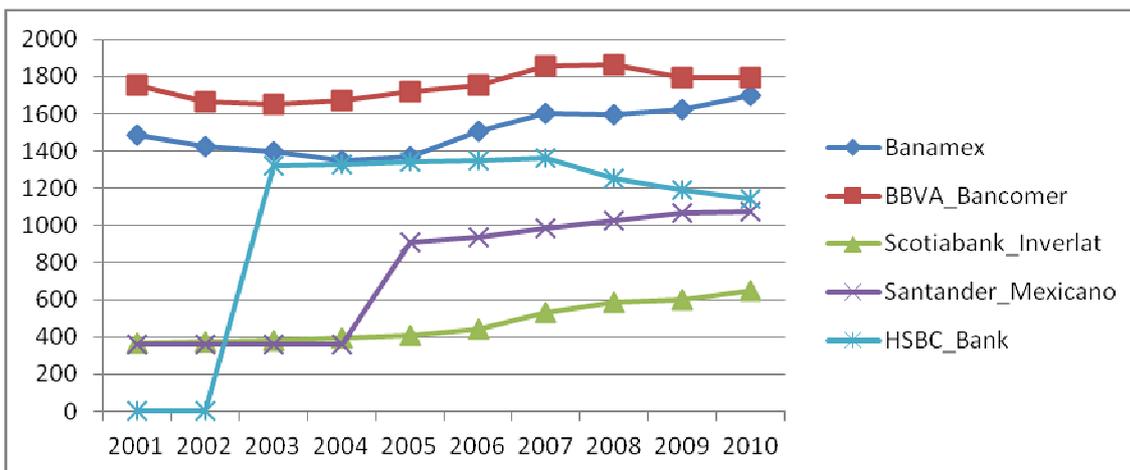


Gráfico 4.1.1: Número de agências dos bancos selecionados ao longo do tempo

O Quadro 4.1.2 resume os momentos da internacionalização verificados entre os bancos analisados no mercado mexicano. Esse quadro mostra que os bancos Scotiabank, HSBC e Santander optaram inicialmente por atuar no mercado mexicano por meio de escritórios de representação, como forma de conhecer o mercado e de prospectar novos negócios e oportunidades. Adotando esta postura, tais bancos puderam posteriormente efetuar aquisições que lhes permitiram alcançar posições competitivas no mercado mexicano. Tais passos seguem a filosofia do Modelo de Estágios proposto por Johanson e Vahlne (1977); ou seja, movimentos lentos e graduais de entrada no mercado até que esses bancos atingissem experiência e conhecimento para investimentos de maior robustez.

O Citibank e o BBVA também passaram por etapas anteriores às aquisições do mercado. No primeiro caso, por meio de instalação de agência própria, e no segundo caso por meio de agência própria de participação minoritária, formas de atuação que também sugerem a adoção de passos graduais para a aquisição de conhecimentos sobre o mercado.

|                   | <i>Prospecção</i>    | <i>Greenfield</i> | <i>Participações</i> | <i>Aquisições</i>  | <i>Expansão</i> | <i>Desinvest.</i>   |
|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|--|-----------------|---------------------|
| <b>Citibank</b>   |                      | Citibank (1929)   |                      | Confía (1998)<br>Banacci (2001)  | Sim (2006)      | -                   |
| <b>BBVA</b>       |                      |                   | Probursa (1991)      | Probursa (1995)<br>Banca Cremi (1996)<br>Banco Oriente (1996)<br>Bancomer (2000) | Sim (2006)      | -                   |
| <b>Scotiabank</b> | Scotiabank ER (1967) |                   | Inverlat (1992)      | Inverlat (2000)  | Sim (2006)      | -                   |
| <b>Santander</b>  | Santander ER (1955)  |                   | Bital                | Serfín (1999)  | Sim (2005)      | Part. Bital (2002)  |
| <b>HSBC</b>       | HSBC – ER (1970)     |                   | Serfin (1997)        | Bital (2002)   | Não             | Part. Serfin (2000) |

Quadro 4.1.2: Momentos da Internacionalização no México

### Posição do G-5 no mercado mexicano em relação à carteira de crédito

Os Gráficos 4.1.2 a 4.1.6 mostram, a partir dos dados da CNBV, a participação das carteiras comercial, de consumo e de habitação em relação ao total da carteira de crédito dos bancos do G-5 e o Gráfico 4.1.7 apresenta a participação dessas carteiras no sistema financeiro mexicano.

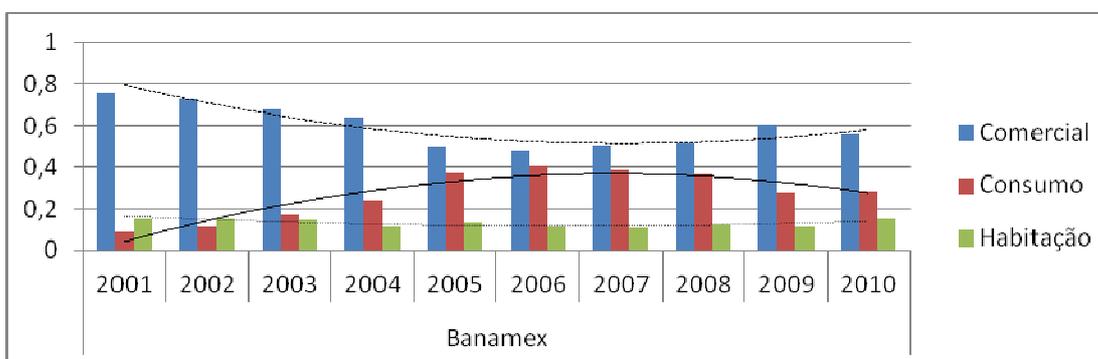


Gráfico 4.1.2: Evolução da composição da carteira de crédito do Banamex no México

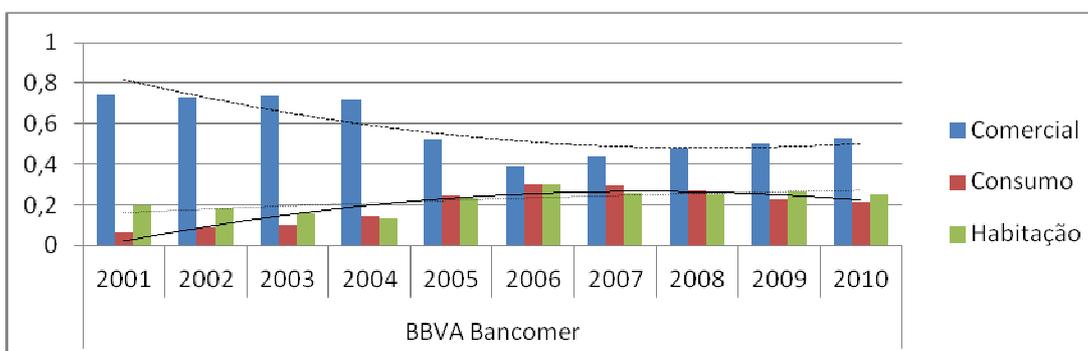


Gráfico 4.1.3: Evolução da composição da carteira de crédito do BBVA México

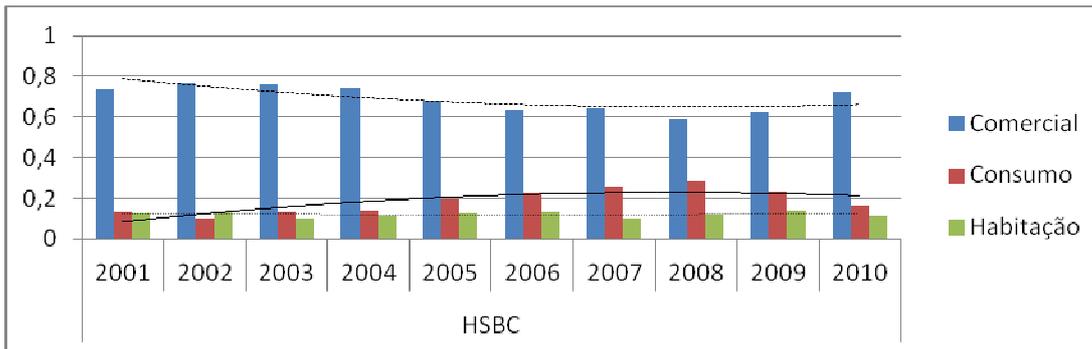


Gráfico 4.1.4: Evolução da composição da carteira de crédito do HSBC Mexico

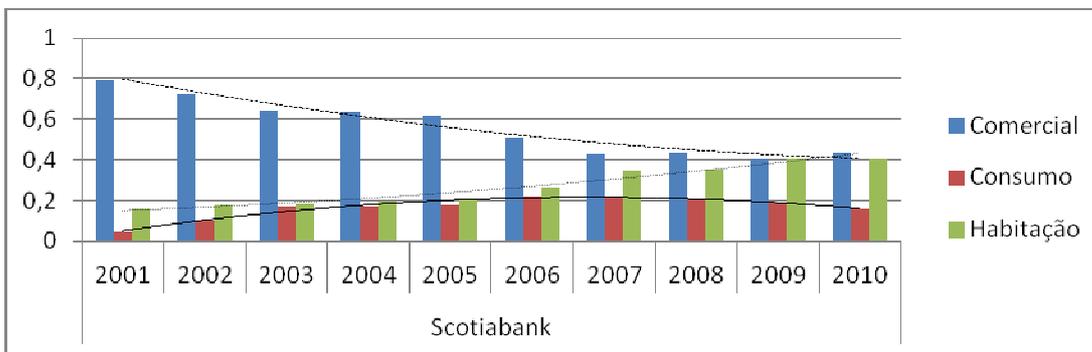


Gráfico 4.1.5: Evolução da composição da carteira de crédito do Scotiabank México

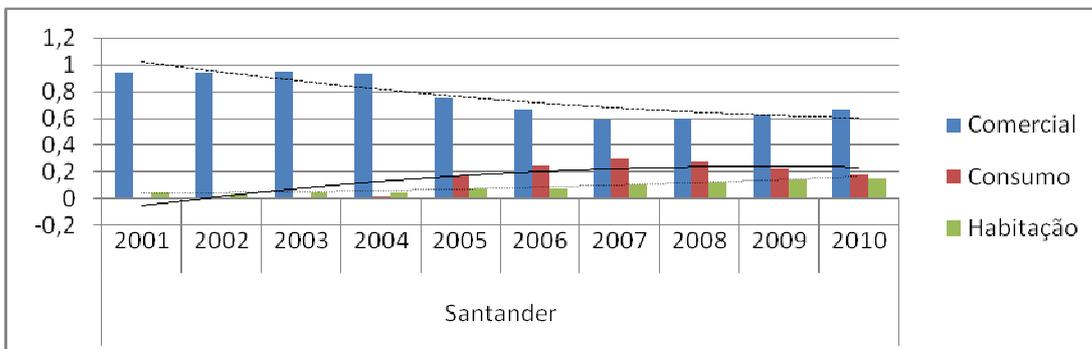


Gráfico 4.1.6: Evolução da composição da carteira de crédito do Santander México

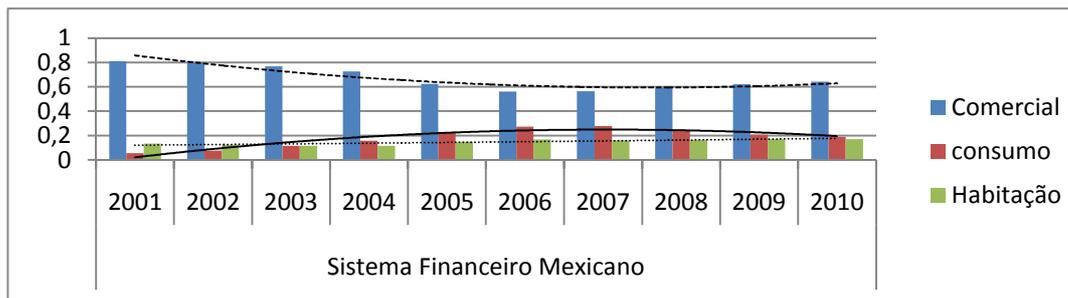


Gráfico 4.1.7: Evolução da composição da carteira de crédito do mercado mexicano

Observa-se que os bancos estudados têm como predominante a carteira comercial, o que é também refletido no volume transacionado no mercado mexicano nesta carteira (Gráfico 4.1.7). No caso do HSBC, essa tendência se mantém ao longo do período estudado, mostrando que a atuação do banco mantém-se mais voltada para empresas, apesar de conter serviços e produtos para atendimento a pessoas físicas. Nos demais bancos do G-5, observa-se que a participação da carteira de consumo tende a crescer sua participação, porém essa tendência é mais marcante no caso do Scotiabank.

Os gráficos 4.1.2 a 4.1.7 apontam que os bancos tendem a seguir um portfólio mais ou menos definido, em que há certa estabilidade, com oscilações bastante sutis principalmente nos últimos anos da década. No caso do G-5, esta estabilidade coincide com o período em que esses bancos começaram a expandir sua rede de agências no México (vide Tabela 4.1.2). Um movimento natural seria o de consolidar a estratégia de participação no mercado para, então, expandir, o que parece se confirmar aqui.

Como forma de identificar o foco de cada banco, considerando a composição da carteira do total de bancos múltiplos que operam no mercado mexicano, a Tabela 4.1.3 mostra o percentual de cada carteira/banco ( $R$ ) em relação ao percentual do sistema financeiro.

Em relação ao foco de atuação de cada banco, no tocante à composição da carteira de crédito de forma comparativa ao mercado, nota-se que o Banamex, o BBVA e o Scotiabank tem se concentrado no crédito a pessoas físicas (carteira de consumo e habitacional), durante o período avaliado. Porém, pode-se considerar que a composição da carteira de crédito desses bancos manteve-se

bem distribuída, já que o crédito comercial, apresentou proporções significativas, apesar de ser de percentuais abaixo da média do sistema financeiro, conforme apresentado na Tabela 4.1.3. Nota-se, também, que o Scotiabank tem reduzido suas exposições com o crédito comercial ao longo dos anos para focar em crédito habitacional.

O foco de mercado dos bancos Santander e HSBC tem sido marcadamente para o segmento comercial, apesar de também manterem a carteira distribuída entre os demais segmentos, como pode ser visto na Tabela 4.1.3.

**Tabela 4.1.3: Composição da Carteira de Crédito do G-5 em Relação à Média do Sistema Financeiro Mexicano (R%)**

| Banco                     | Ano  | Comercial | Consumo | Habituação |
|---------------------------|------|-----------|---------|------------|
| <b>Sistema Financeiro</b> | 2001 | 81,11%    | 5,53%   | 13,36%     |
|                           | 2002 | 79,76%    | 7,66%   | 12,58%     |
|                           | 2003 | 76,78%    | 11,52%  | 11,70%     |
|                           | 2004 | 72,66%    | 15,82%  | 11,52%     |
|                           | 2005 | 62,33%    | 22,67%  | 15,00%     |
|                           | 2006 | 55,90%    | 27,25%  | 16,86%     |
|                           | 2007 | 56,13%    | 27,74%  | 16,14%     |
|                           | 2008 | 59,04%    | 24,76%  | 16,20%     |
|                           | 2009 | 62,04%    | 20,81%  | 17,14%     |
|                           | 2010 | 64,14%    | 18,83%  | 17,03%     |
| <b>Banamex</b>            | 2001 | 93,03%    | 164,89% | 115,49%    |
|                           | 2002 | 91,89%    | 148,21% | 122,07%    |
|                           | 2003 | 88,68%    | 151,06% | 123,98%    |
|                           | 2004 | 88,44%    | 151,99% | 101,50%    |
|                           | 2005 | 79,88%    | 163,44% | 87,73%     |
|                           | 2006 | 86,11%    | 149,26% | 66,44%     |
|                           | 2007 | 89,71%    | 139,43% | 68,03%     |
|                           | 2008 | 87,76%    | 146,73% | 73,18%     |
|                           | 2009 | 97,10%    | 134,79% | 68,25%     |
|                           | 2010 | 87,81%    | 152,30% | 88,08%     |
| <b>BBVA Bancomer</b>      | 2001 | 91,65%    | 110,77% | 146,23%    |
|                           | 2002 | 91,71%    | 112,57% | 144,93%    |
|                           | 2003 | 96,23%    | 89,72%  | 134,88%    |
|                           | 2004 | 99,10%    | 91,06%  | 117,94%    |
|                           | 2005 | 83,79%    | 108,02% | 155,23%    |
|                           | 2006 | 70,36%    | 111,71% | 179,36%    |
|                           | 2007 | 78,55%    | 107,20% | 162,21%    |
|                           | 2008 | 80,93%    | 109,02% | 155,70%    |
|                           | 2009 | 81,63%    | 108,70% | 155,94%    |
|                           | 2010 | 82,91%    | 114,52% | 148,34%    |
| <b>HSBC</b>               | 2001 | 91,01%    | 244,45% | 94,80%     |
|                           | 2002 | 96,02%    | 130,78% | 106,50%    |
|                           | 2003 | 99,58%    | 114,72% | 88,23%     |
|                           | 2004 | 102,34%   | 87,98%  | 101,73%    |
|                           | 2005 | 108,79%   | 85,69%  | 85,09%     |
|                           | 2006 | 113,82%   | 84,33%  | 79,51%     |
|                           | 2007 | 114,18%   | 93,82%  | 61,32%     |
|                           | 2008 | 100,54%   | 116,04% | 73,52%     |
|                           | 2009 | 100,90%   | 111,46% | 82,84%     |
|                           | 2010 | 112,43%   | 87,32%  | 67,20%     |
| <b>Santander</b>          | 2001 | 116,26%   | 25,54%  | 32,08%     |
|                           | 2002 | 118,51%   | 17,95%  | 32,59%     |
|                           | 2003 | 123,93%   | 4,82%   | 36,72%     |
|                           | 2004 | 128,99%   | 11,36%  | 38,88%     |
|                           | 2005 | 120,53%   | 76,41%  | 50,35%     |
|                           | 2006 | 119,77%   | 92,42%  | 46,69%     |
|                           | 2007 | 105,09%   | 110,68% | 63,93%     |
|                           | 2008 | 101,39%   | 113,44% | 74,39%     |
|                           | 2009 | 100,78%   | 111,84% | 82,80%     |
|                           | 2010 | 103,59%   | 97,14%  | 89,66%     |
| <b>Scotiabank</b>         | 2001 | 98,11%    | 83,33%  | 118,39%    |
|                           | 2002 | 90,43%    | 132,06% | 141,19%    |
|                           | 2003 | 83,59%    | 150,45% | 158,02%    |
|                           | 2004 | 87,35%    | 108,13% | 168,63%    |
|                           | 2005 | 99,37%    | 77,39%  | 136,78%    |
|                           | 2006 | 91,77%    | 80,58%  | 158,68%    |
|                           | 2007 | 76,43%    | 80,35%  | 215,75%    |
|                           | 2008 | 73,81%    | 85,50%  | 217,62%    |
|                           | 2009 | 65,45%    | 91,82%  | 234,97%    |
|                           | 2010 | 68,18%    | 83,16%  | 238,47%    |

### **4.1.3 Análise da Eficiência Bancária no México**

A aplicação do modelo de AED aos dados gerou 214 resultados de índice de eficiência distribuídos entre o período de 2001 a 2010, com 55 ocorrências de eficiência máxima (100%), como mostra a Tabela 4.1.4. A tabela apresenta também a média de índices de eficiência obtidos pelos demais bancos do mercado por ano e a média por banco ao longo dos últimos dez anos, bem como o desvio padrão (DP). Nas duas últimas linhas, apresenta-se a contagem de bancos que atingiram a linha da fronteira de eficiência, indicando que, entre as unidades avaliadas, as estrangeiras foram 100% eficientes 20 vezes e as domésticas 35 vezes durante o período avaliado (entre 2001 e 2010).

Os bancos Bansi e Inbursa obtiveram 100% de eficiência em todos os anos avaliados. Os bancos estrangeiros que atingiram 100% de eficiência durante o período avaliado foram o Bank of America, o Volkswagen Bank, o G.E. Capital, o Bank Boston e o J. P. Morgan. Entre os bancos estrangeiros, o Bank of America conseguiu manter a eficiência de 100% por 6 períodos. Como já mencionado anteriormente, estes bancos têm participações de mercado bem pequenas em relação aos bancos foco do estudo e possuem poucas agências e funcionários. O alcance de eficiência para estes bancos pode ser justificado pelo fato de caracterizarem-se por bancos focados no segmento corporativo, exceto o Volkswagen Bank, que ocupa a classificação de consumo, mas que por ocupar um nicho específico de mercado, utilizando rede de conveniados para operar, ao invés de rede própria de agências e por possuir poucos funcionários também alcançou a eficiência de 100%. Como o número de agências, número de funcionários e despesas administrativas, que são *inputs* do modelo de AED, tendem a ser menores em bancos que atendem a segmentos como estes, explica-se o grau de eficiência atingido.

Nota-se que somente bancos domésticos conseguiram alcançar 100% de eficiência persistente por mais de 8 períodos: o Banco Bansi, o Inbursa e o Interacciones.

**Tabela 4.1.4: Resultados obtidos a partir da aplicação da Análise Envoltória de Dados ao mercado bancário mexicano**

| Pr.                        | Banco                      | Ano (2001 a 2010) – Dados em % |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Média Banco | DP Banco |
|----------------------------|----------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|----------|
|                            |                            | 2001                           | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |             |          |
| D                          | Actinver                   |                                |      |      |      |      |      |      |      |      | 68,6 | 68,6        | -        |
| D                          | Afirme                     | 46,5                           | 63,7 | 82,6 | 74,3 | 55,3 | 55,8 | 36,3 | 33,5 | 33,2 | 28,8 | 51,0        | 18,6%    |
| D                          | Ahorro Famsa               |                                |      |      |      |      |      | 48,3 | 27,5 | 26,5 | 28,7 | 32,8        | 10,4%    |
| D                          | Autofín                    |                                |      |      |      |      | 18,9 | 88,4 | 100  | 93,2 | 76,9 | 75,5        | 32,7%    |
| E                          | <b>Banamex</b>             | 57,7                           | 44,4 | 33,7 | 26,1 | 32,7 | 36,3 | 22,1 | 17,0 | 29,9 | 39,6 | 33,9        | 11,6%    |
| D                          | Banco Amigo                |                                |      |      |      |      |      | 100  | 67,1 | 94,3 |      | 87,1        | 17,6%    |
| D                          | Banco Azteca               |                                |      | 15,6 | 10,8 | 11,9 | 13,3 | 7,0  | 5,7  | 8,0  | 7,8  | 10,0        | 3,4%     |
| D                          | Bancoppel                  |                                |      |      |      |      |      | 46,6 | 10,1 | 15,5 | 14,4 | 21,7        | 16,8%    |
| E                          | Bank of America            |                                |      |      | 100  | 100  | 100  | 100  | 94,7 | 100  | 100  | 99,2        | 2,0%     |
| E                          | BankBoston                 |                                | 100  | 100  |      |      |      |      |      |      |      | 100         | 0,0%     |
| D                          | Banregio                   | 84,8                           | 69,6 | 78,0 | 69,6 | 65,0 | 57,7 | 43,8 | 27,9 | 34,3 | 36,5 | 56,7        | 19,9%    |
| D                          | Bansi                      | 100*                           | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100         | 0,0%     |
| E                          | <b>BBVA Bancomer</b>       | 64,6                           | 57,6 | 63,3 | 47,8 | 49,7 | 51,0 | 36,7 | 28,2 | 35,7 | 48,8 | 48,3        | 11,9%    |
| D                          | Bital                      | 43,3                           | 31,6 |      |      |      |      |      |      |      |      | 37,5        | 8,3%     |
| E                          | CIBanco                    |                                |      |      |      |      |      |      | 27,0 | 20,2 | 31,3 | 26,2        | 5,6%     |
| D                          | Del Bajío                  | 73,3                           | 66,5 | 69,8 | 72,2 | 92,7 | 99,3 | 67,0 | 42,2 | 53,3 | 51,0 | 68,7        | 17,6%    |
| E                          | Dresdner Bank              | 55,6                           |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 55,6        | -        |
| D                          | Fácil                      |                                |      |      |      |      |      | 52,5 | 41,7 |      |      | 47,1        | 7,6%     |
| E                          | G.E. Capital               |                                | 100  | 100* | 100* |      |      |      |      |      |      | 100         | 0,0%     |
| E                          | <b>HSBC</b>                | 100                            | 100* | 38,7 | 28,7 | 34,1 | 39,3 | 24,7 | 17,9 | 23,0 | 29,4 | 37,3        | 24,6%    |
| D                          | Inbursa                    | 100                            | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 100         | 0,0%     |
| E                          | ING Bank                   |                                |      |      |      |      |      |      | 100  |      |      | 100         | -        |
| D                          | Interacciones              | 100                            | 80,0 | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 94,4 | 100  | 100  | 97,4        | 6,4%     |
| D                          | Invex                      |                                |      |      |      |      |      |      |      |      | 100  | 100         | -        |
| D                          | IXE                        | 57,0                           | 48,5 | 55,2 | 50,7 | 45,5 | 46,3 | 25,0 | 20,5 | 27,7 | 32,5 | 40,9        | 13,2%    |
| E                          | J. P. Morgan               | 100*                           |      |      |      |      |      |      |      | 100  | 80,1 | 93,4        | 11,5%    |
| D                          | Mercantil del Norte        | 47,5                           | 54,6 | 53,1 | 29,7 | 40,8 | 46,1 | 33,1 | 25,6 | 32,7 | 39,0 | 40,2        | 10,0%    |
| D                          | Mifel                      | 65,6                           | 66,0 | 81,5 | 84,5 | 71,3 | 78,1 | 42,7 | 50,2 | 82,4 | 93,5 | 71,6        | 15,9%    |
| D                          | Monex                      |                                |      |      |      |      |      |      | 21,6 | 18,1 | 33,7 | 24,5        | 8,2%     |
| D                          | Multiva                    |                                |      |      |      |      |      | 8,8  | 43,8 | 54,5 | 58,8 | 41,5        | 22,7%    |
| E                          | Prudential                 |                                |      |      |      |      |      | 77,8 |      |      |      | 77,8        | -        |
| E                          | <b>Santander</b>           | 87,5                           | 65,8 | 67,6 | 57,6 | 59,0 | 56,1 | 35,1 | 28,5 | 30,5 | 43,0 | 53,1        | 18,7%    |
| E                          | <b>Scotiabank Inverlat</b> | 59,8                           | 42,6 | 47,0 | 31,8 | 43,9 | 44,7 | 29,0 | 20,9 | 25,2 | 31,0 | 37,6        | 11,9%    |
| D                          | Serfin                     | 79,2                           | 46,1 | 51,7 | 46,9 |      |      |      |      |      |      | 56,0        | 15,7%    |
| D                          | Vepormás                   |                                |      |      |      | 100  | 100  | 100  | 96,8 | 100  | 100  | 99,5        | 1,3%     |
| E                          | Volkswagen Bank            |                                |      |      |      |      |      |      | 100  | 100  | 100  | 100         | 0,0%     |
| E                          | Wal-Mart                   |                                |      |      |      |      |      | 1,0  | 0,6  | 1,9  | 23,4 | 6,7         | 11,1%    |
| Média Ano                  |                            | 73,5                           | 66,9 | 68,8 | 62,8 | 64,8 | 63,5 | 53,0 | 48,0 | 53,3 | 57,0 |             |          |
| DP Ano                     |                            | 20,8                           | 22,3 | 26,0 | 30,3 | 29,1 | 29,9 | 33,4 | 34,9 | 35,9 | 31,6 |             |          |
| N. de Bancos Avaliados     |                            | 18                             | 17   | 18   | 18   | 17   | 18   | 25   | 28   | 27   | 28   |             |          |
| N. Estrangeiros Eficientes |                            | 2                              | 2    | 2    | 1    | 1    | 1    | 2    | 3    | 2    | 4    |             |          |
| N. Domésticos Eficientes   |                            | 3                              | 2    | 3    | 3    | 4    | 4    | 5    | 2    | 4    | 5    |             |          |

D: Propriedade Doméstica

E: Propriedade Estrangeira

\* Eficiência fraca

A partir da avaliação de desempenho dos bancos existentes no mercado mexicano no período de 2001 a 2010, verificou-se que os bancos internacionais selecionados como foco do estudo não conseguiram alcançar índices de desempenho superiores às médias do mercado, com exceção ao Santander no ano 2001. Neste sentido, poder-se-ia dizer que, no mercado bancário mexicano, em relação ao grupo de bancos-foco do estudo, a hipótese da vantagem doméstica prevalece sobre a vantagem global, corroborando para os resultados alcançados por Berger *et al.* (2000). O gráfico 4.1.8 mostra a evolução dos índices de desempenho alcançados pelos bancos G-5 e a média obtida no mercado.

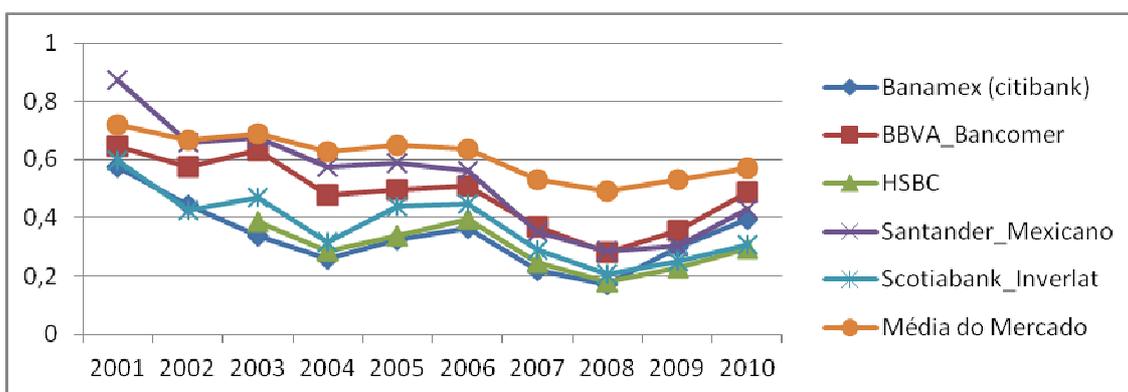


Gráfico 4.1.8: Eficiência relativa dos bancos selecionados, no México, considerando os demais bancos no mercado

Observa-se que a evolução da curva de desempenho dos bancos selecionados segue a tendência indicada pela curva de eficiência média do mercado, obtida por meio da média aritmética dos índices de eficiência obtidos no mercado, no ano em questão, considerando todos os bancos com mais de cem funcionários, inclusive o grupo de bancos focalizados no estudo, G-5.

A aplicação do modelo proposto para o mercado mexicano, por meio da técnica AED, revelou que na maior parte do período sob análise, os bancos que se mostraram mais eficientes foram os demais do mercado (outros domésticos e estrangeiros).

A partir da análise do Gráfico 4.1.8, observa-se uma queda na eficiência média do mercado e para o G-5 durante o ano de 2008. Considerando que a rentabilidade aferida por meio do ROE é uma das variáveis do modelo de eficiência, pode-se buscar uma possível explicação para tal queda na crise financeira de 2008, que afetou diversos sistemas financeiros mundiais.

Como já dito anteriormente, outro resultado obtido após a aplicação da Análise Envoltória de dados é a fronteira de eficiência invertida, que permite avaliar as unidades menos eficientes quanto ao uso dos recursos e à geração dos produtos aplicados na análise. A Tabela 4.1.5 apresenta os resultados detalhados para o G-5, discriminando-os em fronteira padrão, invertida, composta e composta normalizada (composta<sub>N</sub>). Nenhum dos bancos entre o G-5 atingiu 100% em relação à fronteira composta<sub>N</sub>, no mercado mexicano, o que representaria o índice de maior eficiência conjugado com o mais baixo índice de ineficiência (fronteira invertida).

O Citibank, que opera no México como Banamex, obteve 100% na fronteira invertida durante quase todo o período estudado, exceto no ano 2010. Isso significa que, de acordo com o modelo proposto, suas combinações de *inputs* e *outputs* são as mais ineficientes em relação a alguns itens do modelo. O BBVA também esteve na borda da fronteira de ineficiência nos anos 2001, 2003, 2004 e 2005.

Além disso, conforme já mencionado, a fronteira de eficiência permite identificar as unidades falso-eficientes. Aquelas que atingiram 100% na fronteira de eficiência, mas que também são consideradas ineficientes (100% na fronteira invertida). Posição ambígua como esta pode ser observada na situação do HSBC, no ano de 2002 (Tabela 4.1.5). Isto significa que tal banco foi considerado eficiente em função de algumas variáveis, mas considerando o conjunto dos *inputs* e *outputs*, a unidade não é considerada verdadeiramente eficiente.

Em relação à fronteira composta, observa-se que o Santander foi o mais eficiente entre os bancos durante os anos de 2001 a 2004. De 2005 a 2009, o Scotiabank foi o mais eficiente entre o G-5, considerando a fronteira composta e em 2010, o BBVA.

**Tabela 4.1.5: Resultados de Fronteira Padrão, Invertida, Composta e Composta Normalizada para o G-5 no México**

| Ano  | Fronteira             | Banamex | BBVA    | HSBC    | Santander | Scotiabank |
|------|-----------------------|---------|---------|---------|-----------|------------|
| 2001 | Padrão                | 57,73%  | 64,63%  | 100,00% | 87,51%    | 59,83%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 100,00% | 74,52%  | 49,31%    | 71,97%     |
|      | Composta              | 28,87%  | 32,31%  | 62,74%  | 69,10%    | 43,93%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 36,36%  | 40,71%  | 79,04%  | 87,05%    | 55,34%     |
| 2002 | Padrão                | 44,35%  | 57,62%  | 100,00% | 65,78%    | 42,57%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 76,77%  | 100,00% | 53,57%    | 88,68%     |
|      | Composta              | 22,18%  | 40,42%  | 50,00%  | 56,10%    | 26,95%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 26,19%  | 47,74%  | 58,88%  | 66,26%    | 31,83%     |
| 2003 | Padrão                | 33,65%  | 63,30%  | 38,68%  | 67,56%    | 47,04%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 40,88%    | 54,44%     |
|      | Composta              | 16,83%  | 31,65%  | 19,34%  | 63,34%    | 46,30%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 18,46%  | 34,73%  | 21,22%  | 69,50%    | 50,80%     |
| 2004 | Padrão                | 26,05%  | 47,76%  | 28,67%  | 57,55%    | 31,80%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 100,00% | 100,00% | 41,78%    | 46,19%     |
|      | Composta              | 13,02%  | 23,88%  | 14,33%  | 57,88%    | 42,81%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 13,81%  | 25,32%  | 15,20%  | 61,37%    | 45,38%     |
| 2005 | Padrão                | 32,72%  | 49,69%  | 34,05%  | 58,96%    | 43,90%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 100,00% | 98,77%  | 71,32%    | 49,02%     |
|      | Composta              | 16,36%  | 24,84%  | 17,64%  | 43,82%    | 47,44%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 17,87%  | 27,13%  | 19,27%  | 47,86%    | 51,81%     |
| 2006 | Padrão                | 36,31%  | 50,96%  | 39,34%  | 56,10%    | 44,67%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 100,00% | 98,71%  | 68,45%    | 44,89%     |
|      | Composta              | 18,15%  | 25,48%  | 20,32%  | 43,83%    | 49,89%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 19,34%  | 27,15%  | 21,65%  | 46,70%    | 53,16%     |
| 2007 | Padrão                | 22,08%  | 36,72%  | 24,65%  | 35,10%    | 28,97%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 99,53%  | 84,64%  | 56,43%    | 34,27%     |
|      | Composta              | 11,04%  | 18,60%  | 20,00%  | 39,33%    | 47,35%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 11,10%  | 18,70%  | 20,12%  | 39,56%    | 47,62%     |
| 2008 | Padrão                | 17,03%  | 28,22%  | 17,90%  | 28,46%    | 20,85%     |
|      | Invertida             | 63,19%  | 51,13%  | 45,28%  | 27,35%    | 18,67%     |
|      | Composta              | 26,92%  | 38,55%  | 36,31%  | 50,55%    | 51,09%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 27,12%  | 38,83%  | 36,58%  | 50,93%    | 51,47%     |
| 2009 | Padrão                | 29,88%  | 35,66%  | 23,00%  | 30,52%    | 25,19%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 94,00%  | 100,00% | 63,82%    | 50,33%     |
|      | Composta              | 14,94%  | 20,83%  | 11,50%  | 33,35%    | 37,43%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 15,11%  | 21,06%  | 11,63%  | 33,73%    | 37,85%     |
| 2010 | Padrão                | 39,62%  | 48,79%  | 29,39%  | 43,03%    | 30,97%     |
|      | Invertida             | 45,54%  | 35,41%  | 59,91%  | 31,81%    | 38,28%     |
|      | Composta              | 47,04%  | 56,69%  | 34,74%  | 55,61%    | 46,35%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 47,39%  | 57,11%  | 35,00%  | 56,02%    | 46,69%     |

Em relação à classificação dos bancos do G-5 pela fronteira padrão, observa-se que a maioria dos resultados de eficiência alcançada pelos bancos é considerada “baixa” (inferior a 50%). Foram 116 ocorrências de resultados com eficiência “baixa”, 42 com eficiência “média” e 27 com eficiência “alta”.

Em 2001, o Banamex apresentou o índice de eficiência na categoria “média”. Mas, a partir de 2002, logo após a aquisição do Banacci, em 2001, apresentou o índice na categoria “baixa”, o qual se manteve nessa categoria até 2010. A baixa variação do índice de eficiência ao longo do período avaliado e consequentemente da relação entre *inputs* e *outputs*, com desvio-padrão de 11,6% (vide Tabela 4.1.4), pode representar uma escolha estratégica do Citibank, em termos da utilização de *inputs* e geração de *outputs*. O BBVA apresentou seus índices oscilando entre as categorias “média” e “baixa” durante o período estudado. O índice de eficiência do HSBC, em 2001 e 2002, estava classificado como alta. Entretanto, esta eficiência foi em decorrência apenas de seu porte, lançando valores baixos para os *inputs* do modelo. Isso pode ser confirmado pela avaliação da fronteira composta, que mostra que os índices da fronteira invertida foram altos neste período. A partir de 2003, logo após a aquisição do Bitai, em 2002, quando o porte do banco aumentou significativamente (pulando de uma única agência para uma rede de 1.322 agências, 2003), os índices de eficiência se mantiveram no patamar baixo até 2010. Os índices de eficiência padrão do Santander vem decrescendo ao longo do período avaliado: em 2001, o banco estava na categoria de eficiência “alta”; entre 2002 e 2006, passou para a eficiência média e a partir daí, passou a ser “baixa”. O Scotiabank apresentou os resultados de eficiência padrão predominantemente na categoria “baixa”, exceto pelo ano de 2001, quando era “média”.

Em relação à classificação pela composta, o Scotiabank se sustentou como o mais eficiente entre o G-5 durante sete períodos consecutivos (2003 a 2009) e foi o mais eficiente em 2001. Em 2002, o BBVA superou o Scotiabank na curva composta, mas esta posição não se sustentou ao longo dos anos. Entretanto, em 2010, o BBVA voltou a ser o mais eficiente entre o G-5 no mercado mexicano.

**Tabela 4.1.6: Classificação pelo índice da fronteira composta para o G-5 no mercado mexicano**

| Ano  | Banamex | BBVA | HSBC | Santander | Scotiabank |
|------|---------|------|------|-----------|------------|
| 2001 | 5       | 4    | 2    | 1         | 3          |
| 2002 | 5       | 3    | 2    | 1         | 4          |
| 2003 | 5       | 3    | 4    | 1         | 2          |
| 2004 | 5       | 3    | 4    | 1         | 2          |
| 2005 | 5       | 3    | 4    | 2         | 1          |
| 2006 | 5       | 3    | 4    | 2         | 1          |
| 2007 | 5       | 4    | 3    | 2         | 1          |
| 2008 | 5       | 3    | 4    | 2         | 1          |
| 2009 | 4       | 3    | 5    | 2         | 1          |
| 2010 | 3       | 1    | 5    | 2         | 4          |

A partir da análise dos pesos aplicados às variáveis de *input* e de *output*, observa-se que nem todas as variáveis são consideradas nos resultados gerados pela AED. A Tabela 4.1.7 aponta o quanto as variáveis de *inputs* e *outputs* foram consideradas no cálculo da eficiência para o mercado mexicano, por meio da contagem de ocorrências em que os pesos  $v_i$  e  $u_i$  foram maiores que zero. A tabela evidencia, com isso, que as variáveis mais importantes do modelo foram ADMIN (despesas administrativas), CAPT (captação) e ROE/ROEAJ (Retorno sobre Patrimônio Líquido ou ROE Ajustado, conforme o caso). Essas variáveis são as que mais tiveram influência nos resultados, para o cálculo de eficiência das unidades avaliadas no México.

**Tabela 4.1.7: Frequência percentual de uso das variáveis no modelo (ocorrências de  $u$  e  $v > 0$ ) para o Mercado Mexicano**

| Período | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN   | OPER   | CAPT   | ROEAJ/ROE | N. de Avaliações |
|---------|--------|----------|---------|--------|--------|-----------|------------------|
| 2001    | 5,56%  | 27,78%   | 88,89%  | 33,33% | 83,33% | 50,00%    | 18               |
| 2002    | 11,76% | 23,53%   | 94,12%  | 11,76% | 94,12% | 52,94%    | 17               |
| 2003    | 16,67% | 16,67%   | 94,44%  | 16,67% | 94,44% | 44,44%    | 18               |
| 2004    | 22,22% | 16,67%   | 83,33%  | 16,67% | 83,33% | 50,00%    | 18               |
| 2005    | 23,53% | 23,53%   | 88,24%  | 17,65% | 82,35% | 76,47%    | 17               |
| 2006    | 11,11% | 22,22%   | 94,44%  | 27,78% | 83,33% | 55,56%    | 18               |
| 2007    | 8,00%  | 40,00%   | 96,00%  | 80,00% | 52,00% | 52,00%    | 25               |
| 2008    | 25,00% | 53,57%   | 96,43%  | 14,29% | 60,71% | 75,00%    | 28               |
| 2009    | 33,33% | 44,44%   | 96,30%  | 22,22% | 74,07% | 74,07%    | 27               |
| 2010    | 50,00% | 28,57%   | 100,00% | 14,29% | 67,86% | 67,86%    | 28               |
| %Totais | 22,43% | 31,78%   | 93,93%  | 26,17% | 75,23% | 61,21%    | 214              |

A variável mais utilizada no modelo de AED para os bancos do G-5 também foi a variável ADMIN (despesas administrativas), conforme detalhes apresentados nas Tabelas II-A a II-E do Apêndice II. Porém, é possível observar que algumas variáveis foram bem pouco utilizadas ou não foram utilizadas pelo modelo. Isso ocorre porque, como já explicado anteriormente, o modelo AED não é parametrizado. Assim, são selecionadas as variáveis mais benéficas para cada unidade no cálculo da eficiência.

Tendo em vista que nem sempre a variável ROE foi considerada pelo modelo AED e por se tratar de uma medida de resultado, cabe analisá-la separadamente. Assim, em relação à rentabilidade dos bancos medida pelas variações do ROE, observa-se que os bancos do G-5 superam a média de mercado, exceto pelo HSBC, em 2001 e 2002 e pelo Banamex (Citibank), em 2001, 2002 e 2004. São destaques as oscilações neste índice para o HSBC. Observa-se que logo após a aquisição do Banco Bitai (vide Quadro 4.1.2), houve um incremento do ROE, porém, para os anos posteriores a tendência foi de queda, como pode ser visto na Tabela 4.1.8.

A análise da Tabela 4.1.8 em conjunto com o Quadro 4.1.2 revelou que após o início da expansão da rede de agências (observada entre 2005 e 2006), o G-5 apresentou uma ligeira queda de rentabilidade, o que, assim, como será observado na Colômbia, pode indicar que o aumento do tamanho e da complexidade organizacional pode ter efeitos sobre a rentabilidade.

**Tabela 4.1.8: Evolução do ROE do G-5 no mercado mexicano**

| Bancos do G-5                  | 2001         | 2002         | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | 2007          | 2008         | 2009         | 2010          | Média G-5     |
|--------------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Banamex (Citibank)</b>      | 1,03%        | -0,21%       | 16,19%        | 4,75%         | 20,53%        | 22,75%        | 18,50%        | 6,76%        | 11,86%       | 12,34%        | <b>11,45%</b> |
| <b>BBVA Bancomer</b>           | 13,96%       | 12,11%       | 11,79%        | 10,44%        | 13,99%        | 25,60%        | 25,03%        | 23,43%       | 20,25%       | 21,50%        | <b>17,81%</b> |
| <b>Scotiabank Inverlat</b>     | 16,12%       | 20,82%       | 21,88%        | 21,08%        | 23,07%        | 19,62%        | 16,99%        | 13,05%       | 8,12%        | 9,93%         | <b>17,07%</b> |
| <b>Santander</b>               | 21,61%       | 27,30%       | 25,29%        | 13,56%        | 16,61%        | 18,31%        | 17,82%        | 11,31%       | 15,45%       | 16,32%        | <b>18,36%</b> |
| <b>HSBC</b>                    | 2,52%        | 0,38%        | 13,34%        | 23,91%        | 21,73%        | 17,97%        | 14,62%        | 8,73%        | 1,53%        | 1,08%         | <b>10,58%</b> |
| <b>Média sist. financeiro*</b> | <b>4,20%</b> | <b>6,07%</b> | <b>10,00%</b> | <b>11,07%</b> | <b>14,05%</b> | <b>12,47%</b> | <b>-0,28%</b> | <b>0,82%</b> | <b>2,81%</b> | <b>10,92%</b> | 7,21%         |

\* média do ROE entre os mesmos bancos avaliados no modelo de AED, os quais representam a grande maioria dos participantes do sistema financeiro mexicano, excluindo-se apenas os bancos com menos de 100 funcionários e aqueles que não tiveram valores em alguma das variáveis do modelo de desempenho aplicado.

## 4.2 Colômbia

### 4.2.1 O Setor Bancário Colombiano

O setor bancário colombiano é dominado por bancos nacionais, em termos de participação de mercado. De acordo com os dados contábeis divulgados pela Superintendência Financeira da Colômbia, detalhados na Tabela 4.2.1, com data de dezembro de 2010, os três maiores bancos da Colômbia detêm 56,20% dos ativos bancários, 58,42% da carteira de crédito e *leasing* e 55,42% das captações, entre os estabelecimentos bancários. São eles: Bancolombia, Banco de Bogotá e Davivienda. A partir daí, segue-se com a lista de bancos locais de porte significativo, interrompida apenas pelo BBVA, que ocupa a quarta posição na classificação dos bancos por percentual de propriedade de ativos em relação aos ativos totais do sistema. Pode-se verificar, também, a presença de bancos estrangeiros, especialmente no atendimento à carteira comercial, com destaque para o BBVA, o Santander, o Citibank e o HSBC.

**Tabela 4.2.1: Participação dos bancos em termos de ativos, carteira de crédito e leasing**

| Participação dos bancos nas cifras totais entre os participantes do mercado |                             |        |                   |          |
|---|-----------------------------|--------|-------------------|----------|
| Pr.   | Banco                       | Ativos | Crédito e Leasing | Captação |
| D   | Bancolombia                 | 20,07% | 21,66%            | 19,04%   |
| D   | Banco de Bogotá             | 15,41% | 14,10%            | 15,16%   |
| D   | Davivienda                  | 11,65% | 13,09%            | 11,46%   |
| E   | <b>BBVA</b>                 | 9,10%  | 9,57%             | 9,75%    |
| D   | Occidente                   | 7,24%  | 7,40%             | 7,03%    |
| D   | Banagrario                  | 6,04%  | 3,96%             | 5,77%    |
| D   | Banco Popular               | 5,21%  | 5,50%             | 5,30%    |
| D   | Red Multibanca Colpatria    | 4,12%  | 4,99%             | 4,40%    |
| D   | Helm Bank                   | 4,05%  | 4,66%             | 4,09%    |
| E   | GNB Sudameris               | 3,42%  | 2,28%             | 3,14%    |
| E   | <b>Citibank</b>             | 3,38%  | 2,78%             | 3,56%    |
| D   | BCSC                        | 3,30%  | 2,86%             | 4,25%    |
| D   | Banco Av Villas             | 2,86%  | 2,76%             | 3,24%    |
| E   | <b>Banco Santander</b>      | 2,77%  | 2,95%             | 2,77%    |
| E   | <b>Hsbc</b>                 | 0,85%  | 0,87%             | 0,84%    |
| D   | Bancamia                    | 0,30%  | 0,40%             | 0,02%    |
| E   | <b>Scotia Bank Colombia</b> | 0,15%  | 0,07%             | 0,10%    |
| E   | Procredit                   | 0,08%  | 0,09%             | 0,08%    |

D: Propriedade Doméstica e E: Propriedade Estrangeira

Na Colômbia, os bancos componentes do G-5 possuem menor porte, em relação aos participantes locais. Em comparação com o maior banco da

Colômbia, Bancolômbia, o BBVA, maior banco no país entre o G-5 possui ativos totais 54% menores (dados de 2010).

A partir da análise da evolução histórica do setor bancário colombiano, pode-se sugerir que algumas características ajudaram a construir este panorama de forte participação das instituições locais e consolidação do setor. Ariza *et al.* (2008) descrevem a evolução do setor bancário na Colômbia e destacam que os bancos comerciais entraram em atividade na Colômbia em 1870, sem regulação, oferecendo uma variedade de operações de acordo com as necessidades do mercado, em um contexto de livre mercado em que as próprias entidades foram responsáveis por manter a confiança pública quanto às contas por elas lançadas (ARIZA *et al.*, 2008, p. 3). Este período foi importante por permitir o desenvolvimento do mercado e o aumento do número de competidores. De acordo com esses autores, em 1923, novos aparatos legais criaram um esquema de regulação e supervisão, favorecendo a primeira onda de consolidação bancária no país, já que as novas exigências regulamentares, em especial requisitos capital mínimo, forçaram a liquidação de 22 organizações e levou a algumas fusões e aquisições. Além disso, as crises econômicas, a exemplo da de 1929, contribuíram para reduzir o número de participantes do mercado. Dos 95 bancos comerciais estabelecidos em diferentes regiões do país, entre 1870 e 1923, restaram somente 19, em 1930 (CABALLERO-ARGÁEZ; URRUTIA-MONTOYA, 2005, p. 5).

A partir de 1950, reduziram-se os níveis de concentração da indústria, com o desenvolvimento de políticas públicas de fomento a setores produtivos de alto impacto social e com o surgimento de bancos especializados. Da mesma forma, o nascimento das *Corporaciones Financieras* (CFs), em 1961, a criação das *Corporaciones de Ahorro y Vivienda* (CAVs) – Corporações de Poupança e Habitação, em 1972, a regulamentação das *Compañías de Financiamiento Comercial* (CFCs), em 1979 e a intensificação do intervencionismo estatal no setor ao longo da década de 1970, ajudaram a promover a especialização e levaram a uma queda da participação de mercado individual das entidades financeiras (ARIZA *et al.*, 2008, p. 4).

Desde meados dos anos de 1980 e início de 2000, houve mudanças regulatórias e estruturais do sistema financeiro. Com a recuperação da crise dos anos oitenta, foi retomado o processo de liberalização e as mudanças regulatórias permitiram às entidades financeiras oferecerem uma série de serviços integrados a partir de suas filiais, com tendência às características de bancos múltiplos. Porém, novas crises financeiras levaram a uma nova onda de consolidação do setor financeiro e entre 1995 e 2000, 13 entidades foram absorvidas e 27 foram dissolvidas (ARIZA *et al.*, 2008, p. 6).

A partir 1995, com os processos de liberalização do setor, especialmente quanto à possibilidade de participação majoritária de instituições estrangeiras, em 1991, houve um aumento nos processos privatização e internacionalização no setor financeiro colombiano (GUILLERMO, 2009, p. 277). Em 1997, o Santander adquiriu o controle e efetuou a fusão do Banco Antioqueño e da Compañia de Financiamiento Invercrédito. Em de 2005, houve uma série de movimentos de consolidação da indústria bancária colombiana. O banco Aliadas foi comprado pelo Banco Occidente. No mesmo ano, houve a fusão do Bancolombia, Conavi e Corfinsura. Ainda em 2005, Colmena e Caja Social se fundiram formando o BCSC. O Banco Sudameris absorveu o Banco Tequendama. O banco panamenho Banistmo comprou as operações do grupo inglês Lloyds TSB Bank na Colômbia. O grupo Bolívar, através do banco Davivienda adquiriu o Banco Superior e o BBVA Colômbia comprou o Granahorrar Bank (DUFF & PHELPS CORPORATION, 2006, p. 3). A Figura 4.2.1 ilustra com exemplos da consolidação havida no setor.

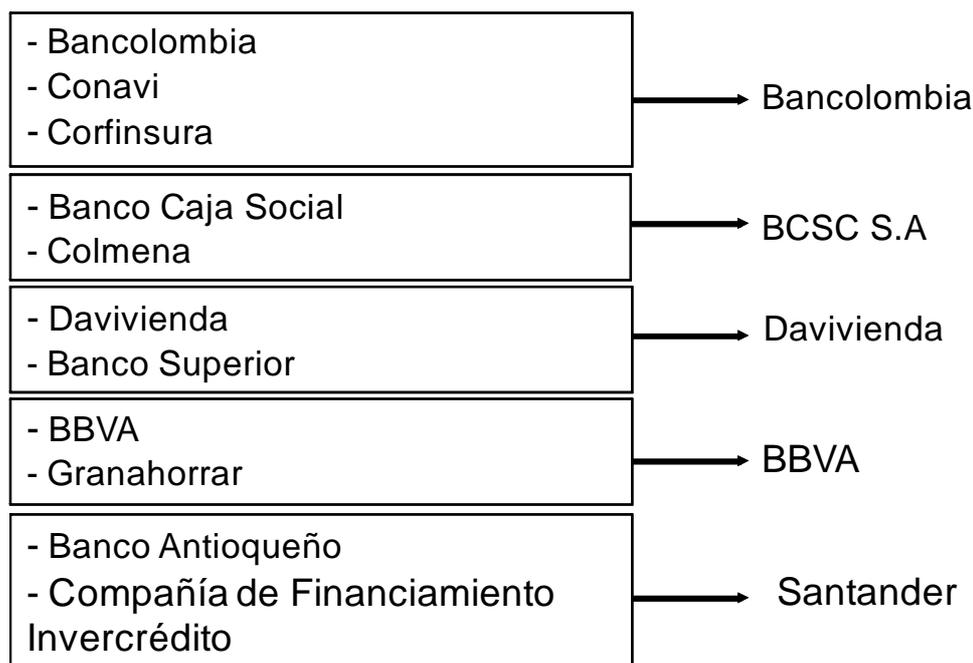


Figura 4.2.1: Exemplos de fusões e aquisições de importância havidas no setor bancário colombiano

Fonte: Elaboração própria, a partir de ANIF (2006)

#### ***4.2.2 Modos de Entrada e Trajetória de Internacionalização do G-5 na Colômbia***

##### **Citibank**

O Citibank entrou na Colômbia em 1929, por meio da abertura de uma sucursal, em Medellín. A partir de 1965, quando abriu uma filial em Bogotá, o First National City Bank - como era conhecido à época - iniciou um processo de expansão em todo o país. Em 1977, o Citibank Colômbia mudou seu nome para International Bank of Colombia por causa da chamada "Colombianização" bancária, em que a participação do capital nacional nas entidades financeiras deveria ser de pelo menos 51%. Por este motivo, a participação do Citibank foi reduzida para 49%. Em 1991, quando novos aparatos legais permitiram a participação majoritária de capital estrangeiro em instituições financeiras; o banco novamente veio a ser de propriedade estrangeira, ocasião em que o Citibank Overseas Investment Corporation adquiriu 51% da participação nacional e o seu nome alterado para "Citibank Colômbia" (DUFF & PHELPS CORPORATION, 2006, p. 3).

##### **BBVA**

O ingresso do BBVA na Colômbia se deu em junho de 1996, quando o então banco Bilbao Viscaya adquiriu 40% das ações do Banco Ganadero, por U\$329 milhões de dólares. A partir daí, foi ampliando sua participação acionária gradativamente: em 1998 comprou mais 15% e em 2000 tornou-se proprietário de 85,1% das ações. Em 2005, o BBVA tornou-se líder do mercado de hipotecas colombianas após a compra do banco estatal Granahorrar por U\$423 milhões de dólares (RAMIRO *et al.*, 2007, p. 33).

### **Santander**

Em junho de 1997, o Santander adquiriu 55% das ações do Banco Comercial Antioqueño, entidade que mais tarde mudou seu nome para Banco Santander Colômbia. Em setembro de 1997, o Santander adquiriu o Invercrédito, uma empresa líder no segmento de crédito ao consumidor (MARTÍN-ACEÑA, 2007, p. 285).

### **HSBC**

O HSBC entrou na Colômbia, em 2006, por meio da aquisição das operações do Grupo Banistmo (do Panamá) naquele país. Na ocasião, o Banistmo tinha 38 agências, distribuídas em 11 cidades, de acordo com os dados da Superintendencia Financiera de Colombia, para 2006. O Banistmo havia adquirido anteriormente as operações do Lloyds TSB Bank, que atuava no país desde 1976, por meio de participação acionária na instituição, à época chamada de Banco Anglo Colombiano. Em 1999, o Lloyds TSB Bank obteve o controle acionário sobre o banco e mudou seu nome para Lloyds TSB Bank e em 2004, vendeu o banco para o Grupo Banistmo. Essas mudanças de propriedade parecem se refletir na carteira de crédito da instituição, que, quando da propriedade do Lloyds Bank tinha a predominância comercial, com a propriedade do Banistmo passou a ser de consumo e, finalmente, nas mãos do HSBC vem passando a ser predominantemente comercial, como pode ser observado no Gráfico 4.2.5. O HSBC parece buscar aproveitar-se da vantagem de ser um banco global, sugerindo apoio a clientes que possuem relações com outros países, o que é refletido no slogan do banco: “Seja cliente do HSBC Colômbia e o será em todo o mundo” (HSBC, 2011, tradução nossa).

### **Scotiabank**

O Scotiabank entrou na Colômbia em 2010, por meio da aquisição das operações do RBS (Royal Bank of Scotland) na Colômbia, ocupando um nicho de administração de ativos para empresas e pessoas com patrimônio elevado (private banking) (SCOTIABANK-c, 2010).

### Características e Trajetória do G-5 na Colômbia

Observa-se que os bancos Citibank e Santander vêm expandindo sua rede de agências, como pode ser visualizado no Gráfico 4.2.1. O banco HSBC apresenta uma tendência de redução do número de agências. O BBVA, o maior banco entre o G-5 neste mercado, mostra um pico em relação ao número de agências em 2006, possivelmente referente à aquisição do Banco Granahorrar. No ano seguinte, houve uma redução marcante de número de funcionários, o que sugere uma adequação estrutural da instituição.

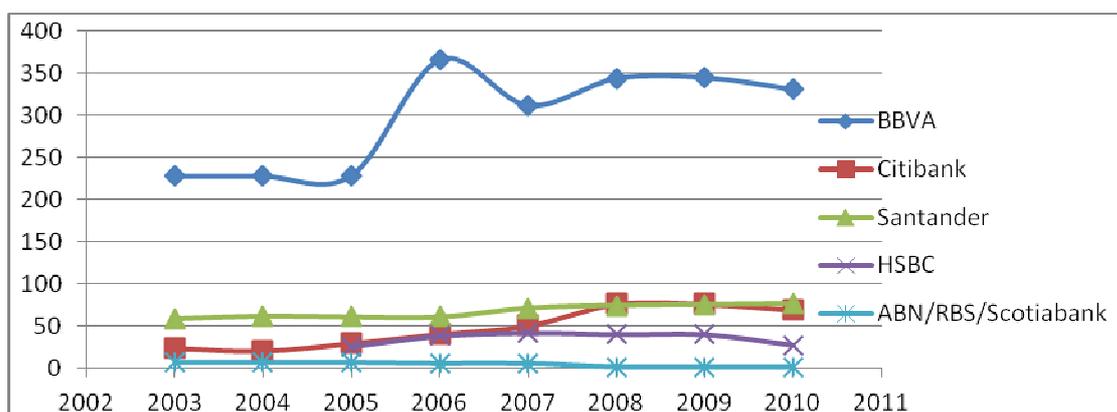


Gráfico 4.2.1: Número de Agências no período avaliado

A trajetória de atuação do G-5 na Colômbia envolveu a aquisição de bancos estrangeiros que lá operavam (HSBC e do Scotiabank), a obtenção de participações incrementais (BBVA), a aquisição com o controle imediato (Santander) e *greenfield* (Citibank). Essas diferentes formas de entrada e de se desenvolver no mercado revelam que podem ser diversos os fatores que influenciam a adoção dessas estratégias. Nota-se, entretanto, que todos os bancos do G-5 passaram pela experiência de aquisição, até mesmo o Citibank, de forma forçada por mecanismos legais. O Quadro 4.2.1 aponta resumidamente a atuação do G-5 no mercado.

|                   | Prospecção | Greenfield      | Participações                         | Aquisições                              | Expansão   | Desinves-<br>-timento  |
|-------------------|------------|-----------------|---------------------------------------|---|------------|------------------------|
| <b>BBVA</b>       |            |                 | Ganadero (1996)                       | Ganadero(2000)<br>Granahorrar (2005)    | Sim (2008) |                        |
| <b>Citibank</b>   |            | Citibank (1929) | International Bank of Colombia (1976) | Banco Internacional (1991)              | Sim (2005) | 1977 (imposição legal) |
| <b>HSBC</b>       |            |                 |                                       | Operações locais do Banistmo (2006)     | Não        |                        |
| <b>Santander</b>  |            |                 |                                       | Antiqueño (1997)<br>Invercrédito (1997) | Não        |                        |
| <b>Scotiabank</b> |            |                 |                                       | Operações locais do RBS (2010)          | Não        |                        |

Quadro 4.2.1: Momentos da Internacionalização do G-5 na Colômbia

### Posição do G-5 no mercado colombiano em relação à carteira de crédito

A carteira de crédito dos bancos estabelecidos na Colômbia avaliados foi dividida entre comercial, consumo, microcrédito e habitação, permitindo avaliar como se comporta a composição da carteira de crédito ao longo do período estudado (Gráficos de 4.2.2 a 4.2.6). Os gráficos mostram, além da composição da carteira do G-5, informações sobre bancos que foram adquiridos pelo G-5.

Nota-se que o Citibank e o banco HSBC tiveram mudanças na orientação da carteira em termos de participação no total de créditos ofertados, como pode ser visualizado nos gráficos 4.2.4 e 4.2.5. No caso do HSBC, há que se destacar que o banco a que se refere o gráfico mudou duas vezes de propriedade. Inicialmente, pertencia ao banco Lloyds TSB, posteriormente ao Banistmo (2004) e, somente a partir de 2006, o HSBC adquire as operações do Banistmo em nível regional (no mercado colombiano).

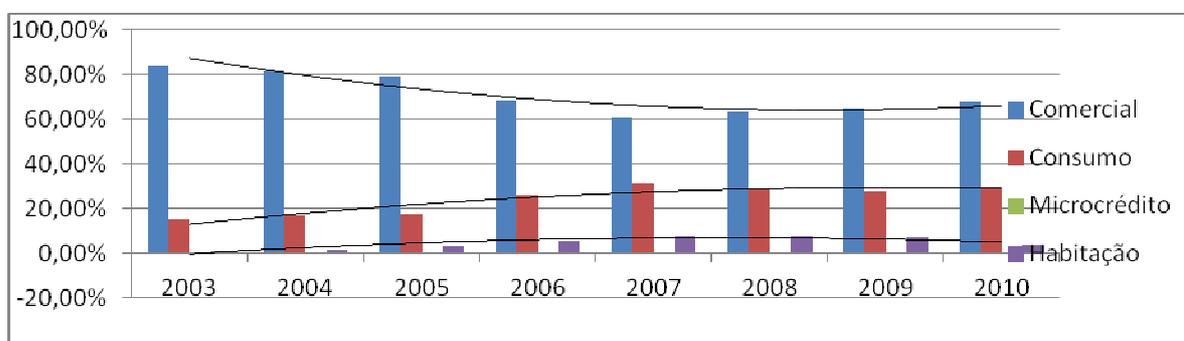


Gráfico 4.2.2: Composição da carteira do banco Santander Colômbia

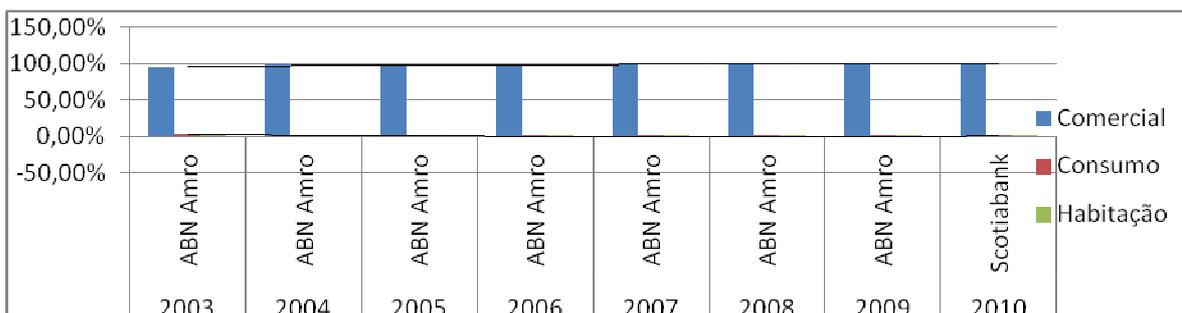


Gráfico 4.2.3: Composição da carteira de crédito do ABN, adquirido pelo Scotiabank Colômbia, em 2009

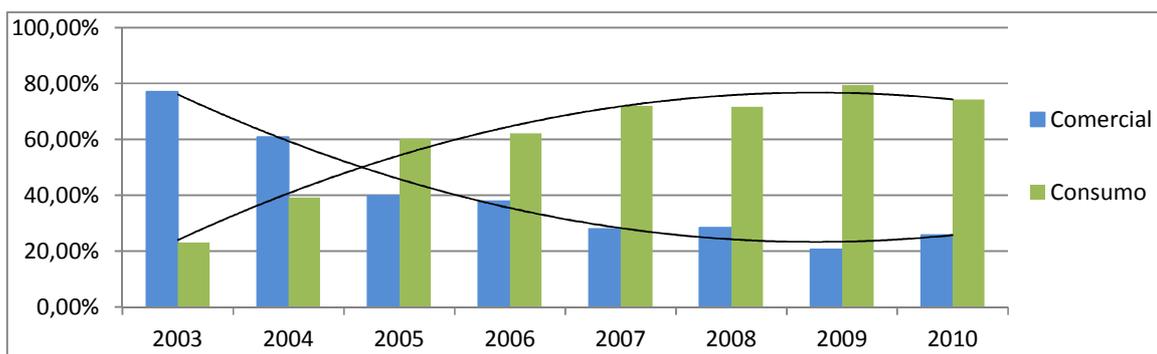


Gráfico 4.2.4: Composição da carteira de crédito do Citibank Colômbia

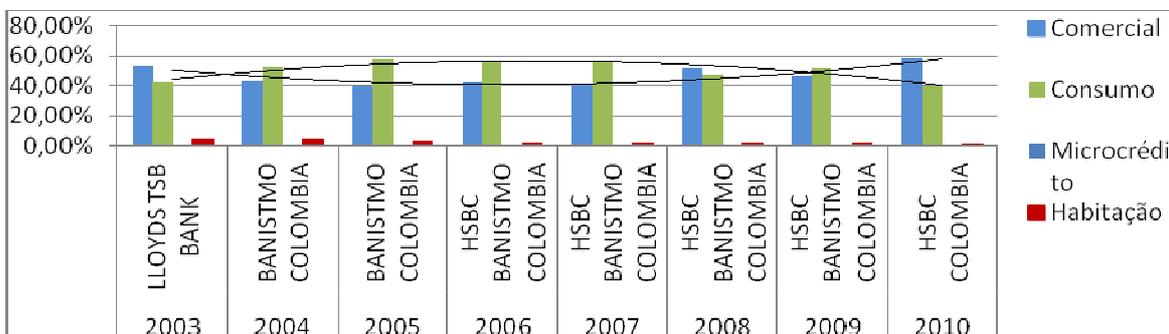


Gráfico 4.2.5: Composição da carteira do Lloyds/Banistimo, adquirido pelo HSBC Colômbia

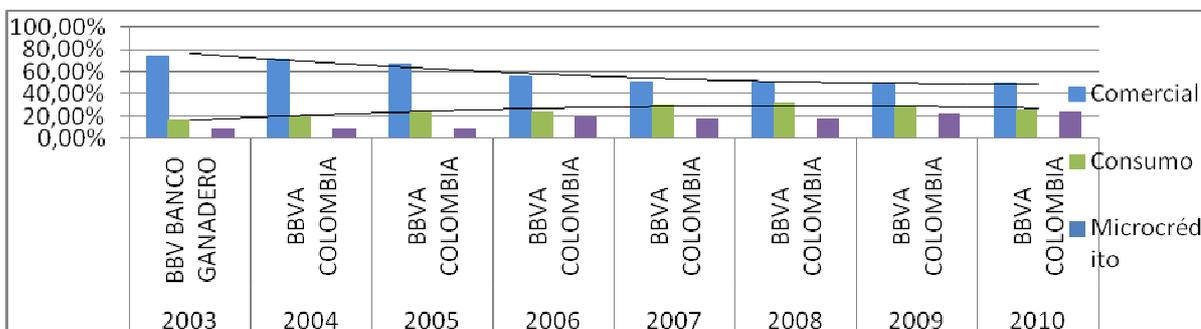


Gráfico 4.2.6: Composição da carteira de crédito do banco BBVA Colômbia

No caso do BBVA, em 2005 houve a aquisição do Banco Granhorrar, especializado na carteira imobiliária, cuja carteira de crédito habitacional ocupava mais da metade da carteira de crédito (69,53%, em 2003 e 60,43%, em 2004), como pode ser visualizado na Tabela 4.2.2. Esse fato contribuiu para a elevação da participação da carteira de habitação do BBVA, a partir de 2006, como pode ser visto no Gráfico 4.2.6.

**Tabela 4.2.2: Carteira de crédito do antigo banco Granahorrar, antes da aquisição pelo BBVA**

| BANCO GRANAHORRAR |           |         |              |           |
|-------------------|-----------|---------|--------------|-----------|
| Ano               | Comercial | Consumo | Microcrédito | Habitação |
| 2004              | 30,87%    | 8,71%   | 0,00%        | 60,43%    |
| 2003              | 26,69%    | 3,78%   | 0,00%        | 69,53%    |

A análise dos Gráficos 4.2.2 a 4.2.6 em conjunto com o Quadro 4.2.1 mostrou que ao começar a expansão, em 2005, o Citibank mudou a composição de sua carteira de crédito com elevação da participação de crédito ao consumo. Após esta mudança, manteve seu direcionamento ao longo dos anos. O HSBC após um triênio de atuação na Colômbia também mudou a composição de sua carteira de crédito. Os demais bancos mantiveram sua composição ao longo dos anos. Assim, observa-se que os bancos buscam consolidar posições específicas no mercado, para, a partir de então, expandir.

Em relação ao foco de atuação de cada banco, no tocante à composição da carteira de crédito de forma comparativa ao mercado, nota-se que os bancos Santander e Scotiabank concentram-se na carteira comercial, como mostra a Tabela 4.2.3. O Citibank e o HSBC estão focados na carteira de consumo.

O BBVA logo após a aquisição do Banco Ganadero concentrou-se no segmento comercial (o que é evidenciado na Tabela 4.2.3, entre 2003 e 2006) e após 2006, seu foco migrou para os segmentos de consumo e habitação, como mencionado anteriormente, acredita-se que por influência da aquisição do Granahorrar. Ao voltar-se para carteira habitacional, conseguiu arrebanhar clientes para o segmento de consumo. Hoje, seu foco é a carteira habitacional, a qual foi gradativamente crescendo desde sua entrada no mercado colombiano.

Ao longo do período avaliado, observa-se que o Santander tentou dirigir-se para o mercado de crédito habitacional, ofertando percentuais cada vez maiores em relação ao mercado para este segmento, mas em 2010 esse mercado voltou a permanecer latente. O segmento de microempresas ocupava uma pequena porção do crédito ofertado do Santander entre os anos 2003 e 2006. Após esse período, este segmento foi completamente abandonado pelo banco.

Em 2003, o Citibank dividia seu foco entre os segmentos comercial e consumo. A partir de 2004, decidiu focar agressivamente no segmento de consumo, destinando a este segmento percentual 1,5 vezes maior que a média de mercado em termos de composição da carteira de crédito. De acordo com a Tabela 4.2.3, nos últimos períodos – 2008, 2009 e 2010, ofertou ao segmento de consumo 157,30%, 185,90% e 178,16% a mais que o percentual de oferta do sistema financeiro a este segmento, respectivamente. Percebe-se, também, que o Citibank não destinou assistência creditícia aos setores de microcrédito e habitação, o que pode ser um indício de sua predileção para o atendimento de clientes que movimentam maior volume de recursos.

**Tabela 4.2.3: Composição da Carteira de Crédito do G-5 em Relação ao Sistema Financeiro Colombiano (R)**

| Banco              | Ano  | Comercial | Consumo | Microcr. | Habit.  |
|--------------------|------|-----------|---------|----------|---------|
| Sistema Financeiro | 2003 | 57,07%    | 21,26%  | 0,83%    | 20,84%  |
|                    | 2004 | 62,53%    | 22,06%  | 1,45%    | 13,96%  |
|                    | 2005 | 61,18%    | 25,95%  | 1,88%    | 10,99%  |
|                    | 2006 | 60,99%    | 28,16%  | 1,87%    | 8,98%   |
|                    | 2007 | 60,11%    | 29,68%  | 1,76%    | 8,45%   |
|                    | 2008 | 62,01%    | 27,83%  | 2,30%    | 7,85%   |
|                    | 2009 | 60,90%    | 27,79%  | 2,78%    | 8,53%   |
|                    | 2010 | 63,87%    | 26,70%  | 2,51%    | 6,92%   |
| Santander          | 2003 | 146,97%   | 70,42%  | 3,51%    | 5,39%   |
|                    | 2004 | 130,67%   | 76,67%  | 1,82%    | 9,67%   |
|                    | 2005 | 129,91%   | 66,94%  | 0,52%    | 28,63%  |
|                    | 2006 | 112,24%   | 91,94%  | 0,22%    | 62,89%  |
|                    | 2007 | 101,39%   | 105,88% | 0,06%    | 90,24%  |
|                    | 2008 | 101,72%   | 104,25% | 0,01%    | 100,6%  |
|                    | 2009 | 106,30%   | 100,77% | 0,00%    | 85,09%  |
|                    | 2010 | 105,81%   | 107,90% | 0,00%    | 52,19%  |
| ABN Amro           | 2003 | 167,50%   | 18,93%  | 0,00%    | 1,84%   |
|                    | 2004 | 156,95%   | 3,60%   | 0,00%    | 7,59%   |
|                    | 2005 | 158,34%   | 1,25%   | 0,00%    | 25,57%  |
|                    | 2006 | 161,12%   | 0,59%   | 0,00%    | 17,33%  |
|                    | 2007 | 164,56%   | 0,37%   | 0,00%    | 11,47%  |
|                    | 2008 | 159,92%   | 0,43%   | 0,00%    | 9,04%   |
|                    | 2009 | 162,13%   | 1,61%   | 0,00%    | 9,55%   |
| Scotiabank         | 2010 | 155,40%   | 0,01%   | 0,00%    | 10,74%  |
| Banco              | Ano  | Comercial | Consumo | Microcr. | Habit.  |
| Citibank           | 2003 | 134,92%   | 108,19% | 0,00%    | 0,00%   |
|                    | 2004 | 97,17%    | 177,89% | 0,00%    | 0,00%   |
|                    | 2005 | 64,99%    | 232,11% | 0,00%    | 0,00%   |
|                    | 2006 | 62,05%    | 220,74% | 0,00%    | 0,00%   |
|                    | 2007 | 46,59%    | 242,53% | 0,00%    | 0,00%   |
|                    | 2008 | 45,77%    | 257,30% | 0,00%    | 0,00%   |
|                    | 2009 | 33,74%    | 285,90% | 0,00%    | 0,00%   |
|                    | 2010 | 40,30%    | 278,16% | 0,00%    | 0,00%   |
| Lloyds TSB         | 2003 | 92,65%    | 198,84% | 0,19%    | 23,28%  |
| Banistmo Colombia  | 2004 | 69,07%    | 237,20% | 0,09%    | 32,17%  |
|                    | 2005 | 64,40%    | 222,38% | 0,12%    | 26,22%  |
| HSBC               | 2006 | 68,31%    | 199,44% | 0,37%    | 24,17%  |
|                    | 2007 | 68,42%    | 191,51% | 0,30%    | 23,87%  |
|                    | 2008 | 82,08%    | 169,67% | 0,36%    | 23,68%  |
|                    | 2009 | 76,27%    | 184,61% | 0,22%    | 26,33%  |
|                    | 2010 | 91,21%    | 150,55% | 0,00%    | 22,46%  |
| BBV B. Ganadero    | 2003 | 128,98%   | 81,38%  | 9,73%    | 43,23%  |
| BBVA Colombia      | 2004 | 113,85%   | 89,87%  | 2,28%    | 64,11%  |
|                    | 2005 | 108,96%   | 94,51%  | 5,01%    | 79,36%  |
|                    | 2006 | 91,62%    | 86,44%  | 2,13%    | 219,75% |
|                    | 2007 | 84,46%    | 103,00% | 2,35%    | 220,34% |
|                    | 2008 | 81,56%    | 113,30% | 0,87%    | 227,47% |
|                    | 2009 | 80,26%    | 100,96% | 0,57%    | 270,28% |
|                    | 2010 | 78,21%    | 98,97%  | 0,15%    | 341,41% |

#### 4.2.3 Análise da Eficiência Bancária na Colômbia

Os resultados da aplicação do modelo de AED aos dados, geraram 157 resultados de eficiência, distribuídas entre o período de 2003 a 2010, com 42 ocorrências de eficiência máxima (100%), conforme pode ser visualizado na Tabela 4.2.4. A tabela mostra a média de índices de eficiência obtidos pelos demais bancos do mercado por ano e a média por banco ao longo dos últimos oito anos, bem como o desvio padrão (DP). Nas duas últimas linhas, apresenta-se a contagem de bancos que atingiram a linha da fronteira de eficiência, indicando que, entre as unidades avaliadas, as estrangeiras foram 100% eficientes 23 vezes e as domésticas 19 vezes durante o período avaliado (entre 2003 e 2010).

Conforme explicado anteriormente, quando da aplicação da AED, foram considerados os bancos participantes do mercado com mais de cem funcionários, exceto se os bancos com menos de cem funcionários forem um dos bancos selecionados para análise. No caso colombiano, foram mantidos, além destes, os

bancos ABN Amro e RBS (Royal Bank of Scotland), pelo fato de representarem acesso ao histórico à aquisição do Scotiabank, em 2009. Em 1999, o Banco Real de Colombia foi absorvido pelo ABN Amro Bank, em 2009 foi vendido para o RBS e no mesmo ano foi vendido para o Scotiabank.

Os resultados da aplicação da técnica de AED para o setor colombiano revelaram que o Banco Helm, de capital doméstico, conseguiu manter-se eficiente durante todo o período, como pode ser visto na Tabela 4.2.4. Os bancos Citibank e Sudameris, ambos de origem estrangeira, conseguiram manter-se eficientes por seis períodos, destacando-se perante os demais, já que não houve reincidências de maior frequência que esta em atingir o limite da curva de eficiência anual.

**Tabela 4.2.4: Resultados obtidos a partir da aplicação da AED ao mercado bancário colombiano**

| Pr. | Banco                            | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | Média Banco | DP Banco |
|-----|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------------|----------|
| E   | <b>ABN Amro/RBS/Scotiabank</b>   | 100%  | 100%  | 100%* | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%* | 100%        | 0,0%     |
| D   | Banagrario                       | 84,5% | 77,2% | 80,2% | 72,8% | 61,3% | 59,1% | 52,1% | 50,7% | 67,2%       | 12,2%    |
| D   | Bancafe                          | 57,3% | 54,6% |       |       |       |       |       |       | 55,9%       | 1,3%     |
| D   | Banco Aliadas                    | 100%  | 96,2% |       |       |       |       |       |       | 98,1%       | 1,9%     |
| D   | Banco Av Villas                  | 93,6% | 83,5% | 63,5% | 59,5% | 55,8% | 47,1% | 52,1% | 49,3% | 63,0%       | 15,7%    |
| D   | Banco Caja Social (BCSC)         | 54,7% | 42,9% | 48,0% | 46,3% | 45,7% | 39,4% | 45,3% | 42,6% | 45,6%       | 4,2%     |
| D   | Banco Colmena                    | 74,4% | 58,2% |       |       |       |       |       |       | 66,3%       | 8,1%     |
| D   | Banco Conavi                     | 75,2% | 56,0% |       |       |       |       |       |       | 65,6%       | 9,6%     |
| D   | Banco de Bogota                  | 97,8% | 100%  | 99,8% | 88,7% | 94,2% | 75,3% | 74,6% | 79,0% | 88,7%       | 10,2%    |
| D   | Banco Granahorrar                | 82,8% | 66,1% | 100%  |       |       |       |       |       | 83,0%       | 13,8%    |
| D   | Banco Popular                    | 76,7% | 75,3% | 79,6% | 71,8% | 77,9% | 82,2% | 90,1% | 75,2% | 78,6%       | 5,2%     |
| E   | <b>Banco Santander</b>           | 68,6% | 67,0% | 83,5% | 76,6% | 74,8% | 81,3% | 100%  | 100%  | 81,5%       | 11,9%    |
| D   | Bancolombia                      | 76,4% | 70,8% | 58,8% | 64,7% | 70,3% | 72,0% | 73,6% | 61,1% | 68,5%       | 5,8%     |
| D   | Bansuperior (Superbanco)         | 49,0% | 42,3% | 57,2% |       |       |       |       |       | 49,5%       | 6,1%     |
| E   | <b>BBVA Ganadero/BBVA</b>        | 79,8% | 74,0% | 79,2% | 79,6% | 95,6% | 96,5% | 84,2% | 94,2% | 85,4%       | 8,2%     |
| E   | <b>Citibank</b>                  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 75,7% | 82,6% | 100%  | 94,8%       | 9,2%     |
| D   | Credito (Helm)                   | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%        | 0,0%     |
| D   | Davienda                         | 76,9% | 74,2% | 71,5% | 62,7% | 62,3% | 49,4% | 73,7% | 61,7% | 66,5%       | 8,6%     |
| E   | <b>Lloyds TSB/Banistimo/HSBC</b> | 71,6% | 60,4% | 75,3% | 76,3% | 65,2% | 59,1% | 51,2% | 64,3% | 65,4%       | 8,1%     |
| D   | Megabanco                        | 66,0% | 53,9% | 69,6% |       |       |       |       |       | 63,2%       | 6,7%     |
| D   | Occidente                        | 100%  | 94,1% | 97,9% | 93,7% | 100%  | 88,2% | 100%  | 81,2% | 94,4%       | 6,3%     |
| D   | Red Multibanca Colpatría         | 96,3% | 66,7% | 66,1% | 71,9% | 74,4% | 71,0% | 92,0% | 82,4% | 77,6%       | 10,7%    |
| E   | Sudameris                        | 63,6% | 90,9% | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 100%  | 94,3%       | 12,0%    |
| E   | Tequendama                       | 100%  | 100%  |       |       |       |       |       |       | 100%        | 0,0%     |
| D   | Union Colombiano                 | 100%  | 100%  | 100%  |       |       |       |       |       | 100%        | 0,0%     |
| D   | Granbanco                        |       |       | 100%  | 84,4% |       |       |       |       | 92,2%       | 7,8%     |
| E   | Procredit                        |       |       |       |       |       | 94,9% | 17,7% | 30,2% | 47,6%       | 33,9%    |
| D   | Bancamia                         |       |       |       |       |       |       | 39,9% | 100%* | 69,9%       | 30,1%    |
|     | Média Ano                        | 81,8% | 76,2% | 82,4% | 79,3% | 79,9% | 75,9% | 73,8% | 76,2% |             |          |
|     | DP Ano                           | 16,3% | 19,3% | 17,4% | 16,2% | 18,7% | 19,7% | 25,2% | 23,0% |             |          |
|     | N. de Bancos Avaliados           | 25    | 25    | 21    | 17    | 16    | 17    | 18    | 18    |             |          |
|     | N. Estrangeiros Eficientes       | 2     | 3     | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 4     |             |          |
|     | N. Domésticos Eficientes         | 4     | 3     | 4     | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     |             |          |

\* Bancos falso-eficientes, cujos resultados foram 100% para fronteira padrão e 100% para a fronteira invertida.

A Tabela 4.2.5 apresenta os resultados detalhados para o G-5, discriminando-os em fronteira padrão, invertida, composta e composta normalizada (composta<sub>N</sub>). Nenhum dos bancos entre o G-5 atingiu 100% em relação à fronteira composta<sub>N</sub>, o qual representaria o índice de maior eficiência conjugado com o mais baixo índice de ineficiência (fronteira invertida). Os bancos que atingiram a curva de ineficiência, com 100% em relação à fronteira invertida foram: o Scotiabank, em 2010; o BBVA, em 2003 e o HSBC, em 2006, 2007, 2008 e 2010. O Citibank não atingiu em nenhum dos períodos a fronteira invertida.

**Tabela 4.2.5: Resultados de Fronteira Padrão, Invertida, Composta e Composta Normalizada para o G-5 na Colômbia**

| Ano  | Fronteira             | ABN (até 2009)/<br>RBS (2009)/<br>Scotiabank<br>(2010) | Santander | BBVA<br>Ganadero (até<br>2004)/<br>BBVA | Citibank | Lloyds TSB (até<br>2003)/<br>Banistmo (2004 e<br>2005)/<br>HSBC (2006) |
|------|-----------------------|--|-----------|---|----------|--|
| 2003 | Padrão                | 100,00%  | 68,60%    | 79,77%                                  | 100,00%  | 71,61%   |
|      | Invertida             | 61,67%   | 84,61%    | 100,00%                                 | 71,19%   | 76,99%   |
|      | Composta              | 69,17%   | 42,00%    | 39,88%                                  | 64,40%   | 47,31%   |
|      | Composta <sub>N</sub> | 92,89%   | 56,40%    | 53,56%                                  | 86,50%   | 63,54%   |
| 2004 | Padrão                | 100,00%  | 66,95%    | 73,98%                                  | 100,00%  | 60,37%   |
|      | Invertida             | 95,56%   | 67,25%    | 88,26%                                  | 63,27%   | 74,96%   |
|      | Composta              | 52,22%   | 49,85%    | 42,86%                                  | 68,36%   | 42,71%   |
|      | Composta <sub>N</sub> | 66,67%   | 63,65%    | 54,72%                                  | 87,28%   | 54,52%   |
| 2005 | Padrão                | 100,00%  | 83,55%    | 79,24%                                  | 100,00%  | 75,31%   |
|      | Invertida             | 100,00%  | 77,16%    | 73,47%                                  | 69,48%   | 74,17%   |
|      | Composta              | 50,00%   | 53,19%    | 52,89%                                  | 65,26%   | 50,57%   |
|      | Composta <sub>N</sub> | 63,79%   | 67,87%    | 67,48%                                  | 83,27%   | 64,52%   |
| 2006 | Padrão                | 100,00%  | 76,58%    | 79,62%                                  | 100,00%  | 76,27%   |
|      | Invertida             | 93,31%   | 98,45%    | 85,76%                                  | 81,26%   | 100,00%  |
|      | Composta              | 53,35%   | 39,06%    | 46,93%                                  | 59,37%   | 38,14%   |
|      | Composta <sub>N</sub> | 70,15%   | 51,36%    | 61,71%                                  | 78,07%   | 50,15%   |
| 2007 | Padrão                | 100,00%  | 74,76%    | 95,65%                                  | 100,00%  | 65,25%   |
|      | Invertida             | 98,87%   | 84,75%    | 58,26%                                  | 81,40%   | 100,00%  |
|      | Composta              | 50,57%   | 45,00%    | 68,70%                                  | 59,30%   | 32,62%   |
|      | Composta <sub>N</sub> | 63,53%   | 56,54%    | 86,30%                                  | 74,50%   | 40,99%   |
| 2008 | Padrão                | 100,00%  | 81,31%    | 96,45%                                  | 75,66%   | 59,12%   |
|      | Invertida             | 60,54%   | 61,22%    | 50,37%                                  | 68,67%   | 100,00%  |
|      | Composta              | 69,73%   | 60,04%    | 73,04%                                  | 53,49%   | 29,56%   |
|      | Composta <sub>N</sub> | 83,02%   | 71,49%    | 86,97%                                  | 63,69%   | 35,20%   |
| 2009 | Padrão                | 100,00%  | 100,00%   | 84,23%                                  | 82,61%   | 51,24%   |
|      | Invertida             | 89,93%   | 32,13%    | 48,94%                                  | 50,55%   | 74,27%   |
|      | Composta              | 55,04%   | 83,94%    | 67,65%                                  | 66,03%   | 38,49%   |
|      | Composta <sub>N</sub> | 60,36%   | 92,06%    | 74,20%                                  | 72,42%   | 42,21%   |
| 2010 | Padrão                | 100,00%  | 100,00%   | 94,17%                                  | 100,00%  | 64,28%   |
|      | Invertida             | 100,00%  | 41,74%    | 45,94%                                  | 67,71%   | 100,00%  |
|      | Composta              | 50,00%   | 79,13%    | 74,11%                                  | 66,14%   | 32,14%   |
|      | Composta <sub>N</sub> | 57,94%   | 91,71%    | 85,89%                                  | 76,65%   | 37,24%   |

Em relação à fronteira padrão, os resultados mostram que, exceto pelo HSBC que permaneceu com os índices de eficiência abaixo do mercado, os demais do G-5 conseguiram ultrapassar a eficiência média do mercado, conforme pode ser visto no Gráfico 4.2.7. Nota-se, ainda, que a maioria dos resultados de

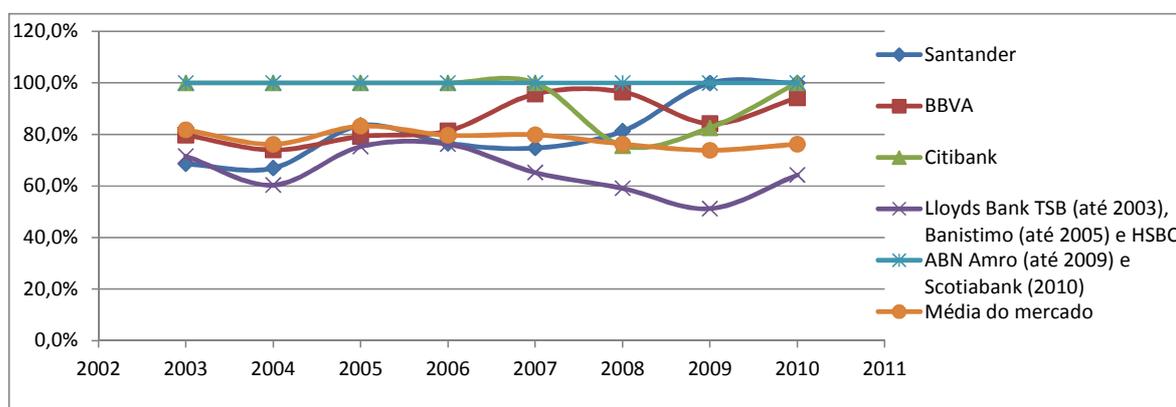
eficiência alcançada pelos bancos é considerada alta (superior a 80%). Houve 16 ocorrências de resultados com eficiência alta, 12 com eficiência média e nenhuma com eficiência baixa (inferior a 50%), como pode ser abstraído da Tabela 4.2.5.

Em 2010, período do único registro de operações do Scotiabank na Colômbia, o resultado alcançado foi de 100% (eficiência “alta”). Porém, observa-se que este banco está na situação de falso-eficiente, com 100% também na fronteira invertida, o que ocorre devido a seu porte, que fazem com que os valores das variáveis de *input* sejam proporcionalmente pequenas em relação aos *outputs*. Resultado similar foi alcançado pelos seus antecessores no mercado, como mostra a Tabela 4.2.5. No período avaliado, os resultados do Santander oscilaram entre as categorias “média” e “alta”. O BBVA apresentou o índice de eficiência na categoria “média” até 2006. A partir de 2007, passou a apresentar o índice na categoria “alta”, o que pode ter ser indício de um aproveitamento adequado de sua expansão no mercado colombiano, com a compra do Granahorrar, em 2005. O Citibank se manteve na categoria alta durante quase todo o período, oscilando para a posição de eficiência média apenas em 2008. Além disso, alcançou por seis períodos entre os oito avaliados, 100% de eficiência. O índice de eficiência do HSBC ficou na classificação de eficiência média durante todo o período avaliado. Esse patamar foi o mesmo obtido pelo banco antecessor. Porém, desde quando começou a operar no mercado colombiano, em 2006, vem apresentando 100% na fronteira invertida (exceto em 2009), o que representa uma combinação desfavorável entre as variáveis do modelo.

Em relação à fronteira composta, a primeira posição mudou várias vezes: os bancos que superaram os demais entre o G-5 no mercado colombiano foram Citibank (2004, 2005 e 2006), BBVA (em 2007 e em 2008) e Santander (em 2009 e 2020), como pode ser visto na Tabela 4.2.6.

**Tabela 4.2.6: Classificação do G-5 pela fronteira composta na Colômbia**

| Ano  | ABN (até 2009)/<br>RBS (2009)/<br>Scotiabank (2010) | Santander | BBVA Ganadero<br>(até 2004)/<br>BBVA | Citibank | Lloyds TSB (até 2003)/<br>Banistmo (2004 e 2005)/<br>HSBC (2006) |
|------|---|-----------|--------------------------------------|----------|--|
| 2003 | 1   | 4         | 5                                    | 2        | 3  |
| 2004 | 2   | 3         | 4                                    | 1        | 5  |
| 2005 | 5   | 2         | 3                                    | 1        | 4  |
| 2006 | 2   | 4         | 3                                    | 1        | 5  |
| 2007 | 3   | 4         | 1                                    | 2        | 5  |
| 2008 | 2   | 3         | 1                                    | 4        | 5  |
| 2009 | 4   | 1         | 2                                    | 3        | 5  |
| 2010 | 4   | 1         | 2                                    | 3        | 5  |



**Gráfico 4.2.7: Índices de eficiência atingidos pelo G-5**

A partir da análise dos pesos aplicados às variáveis de *input* e de *output*, observa-se que nem todas as variáveis são consideradas nos resultados gerados pela AED. A Tabela 4.2.7 aponta o quanto as variáveis de *inputs* e *outputs* foram consideradas no cálculo da eficiência para o mercado colombiano, por meio da contagem de ocorrências em que os pesos  $v_i$  e  $u_i$  foram maiores que zero. A tabela evidencia, com isso, que as variáveis mais importantes do modelo foram ADMIN, CAPT e NAGENC. Essas variáveis são as que mais tiveram influência nos resultados de eficiência, para o cálculo de eficiência das unidades avaliadas.

O atributo benevolente da técnica de AED fica bastante evidente ao se avaliar os resultados do G-5. Os bancos de menor porte tendem a utilizar variáveis como NPESSEAL (número de funcionários) e NAGENC (número de agências), como mostram as Tabelas II-F a II-J do Apêndice II.

**Tabela 4.2.7: Frequência percentual de uso das variáveis no modelo (ocorrências de  $u$  e  $v > 0$ ) para o Mercado Colombiano**

| Período        | NPESSOAL     | NAGENC       | ADMIN        | OPER         | CAPT         | ROEAJ        | N. de Avaliações |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| 2003           | 52,0%        | 28,0%        | 96,0%        | 60,0%        | 72,0%        | 28,0%        | 25               |
| 2004           | 20,0%        | 52,0%        | 96,0%        | 24,0%        | 84,0%        | 52,0%        | 25               |
| 2005           | 42,9%        | 66,7%        | 100,0%       | 47,6%        | 66,7%        | 47,6%        | 21               |
| 2006           | 58,8%        | 64,7%        | 94,1%        | 29,4%        | 82,4%        | 5,9%         | 17               |
| 2007           | 75,0%        | 62,5%        | 100,0%       | 31,3%        | 75,0%        | 12,5%        | 16               |
| 2008           | 52,9%        | 58,8%        | 94,1%        | 52,9%        | 41,2%        | 5,9%         | 17               |
| 2009           | 38,9%        | 72,2%        | 83,3%        | 88,9%        | 50,0%        | 16,7%        | 18               |
| 2010           | 44,4%        | 72,2%        | 77,8%        | 55,6%        | 50,0%        | 22,2%        | 18               |
| <b>%Totais</b> | <b>46,5%</b> | <b>58,0%</b> | <b>93,0%</b> | <b>48,4%</b> | <b>66,2%</b> | <b>26,1%</b> | <b>157</b>       |

Quanto à rentabilidade medida pelo ROE, observa-se que o BBVA vem conseguindo manter-se superior à média do mercado, nos últimos 5 anos. De acordo com a Tabela 4.2.8, de 2003 a 2005, o ROE do BBVA era abaixo da média de mercado. De 2006 em diante, este banco passou a ter rentabilidade acima da média de mercado. É interessante observar que a média de mercado diminuiu ligeiramente.

**Tabela 4.2.8: ROE do G-5 na Colômbia**

| BANCO                     | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | Média G-5     |
|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| BBVA                      | 10,9%  | 17,1%  | 15,0%  | 19,1%  | 21,2%  | 20,2%  | 18,1%  | 18,7%  | <b>17,5%</b>  |
| Citibank                  | 12,6%  | 20,5%  | 18,0%  | 11,1%  | 13,9%  | 15,5%  | 17,5%  | 11,5%  | <b>15,1%</b>  |
| Santander                 | 4,0%   | 28,1%  | 7,4%   | 1,0%   | 4,2%   | 7,9%   | 12,6%  | 13,8%  | <b>9,9%</b>   |
| Lloyds/Banistmo/HSBC      |        |        | 10,0%  | -5,5%  | -51,5% | -38,2% | -26,8% | -29,0% | <b>-23,5%</b> |
| ABN Amro/RBS/Scotiabank   | 3,5%   | 12,3%  | 7,5%   | 6,9%   | 16,3%  | 8,1%   | 11,2%  | -18,4% | <b>5,9%</b>   |
| Média do Sist. Financeiro | 14,59% | 18,38% | 21,03% | 15,97% | 14,78% | 12,94% | 10,69% | 9,13%  |               |

O Citibank apresentou algumas oscilações no índice de rentabilidade, o qual ora estava um pouco acima da média de mercado, ora um pouco abaixo. Porém, nos últimos três períodos, vem alcançando ROEs superiores à média do sistema financeiro. O Santander vem apresentado o ROE predominantemente inferior à média do sistema financeiro (exceto pelos anos de 2004, 2009 e 2010). Quando o Banistmo Colômbia foi adquirido pelo HSBC, em 2006, já apresentava ROE negativo (percentual de -5,5%). Após a aquisição, o ROE continuou negativo até 2010. O Scotiabank chegou em 2010 apresentando ROE negativo de 18,4%.

É interessante observar que seus antecessores apresentavam o ROE positivo, entre 2003 e 2009.

Ao avaliar a Tabela 4.2.8 em conjunto com o Quadro 4.2.1, observa-se que logo após a aquisição, o ROE dos bancos HSBC (aquisição do Banistmo, em 2006) e Scotiabank (aquisição do RBS, em 2010) caiu significativamente, revelando prejuízo ao invés de lucro. Ambos os casos se referiram à compra de um banco já estrangeiro no mercado local. No caso da aquisição feita pelo Scotiabank, em função da ocorrência recente não foi possível avaliar o que se sucedeu a partir de então. Mas, no caso do HSBC, observa-se que o banco não conseguiu mais obter rentabilidade, obtendo ROE negativo desde 2006. A queda na rentabilidade pode estar ligada à dificuldade de coordenar um banco que já vinha de mãos estrangeiras. Possivelmente, houve mudanças de pessoas estratégicas ou a perda de clientes importantes.

No caso dos bancos em que se identificou expansão da rede de agências no país durante o período de análise (2003 a 2010), observou-se que após a expansão o ROE declina ligeiramente. Foi o que ocorreu com o BBVA, em 2008 e com o Citibank, em 2005. Esta queda pode estar associada ao aumento da complexidade organizacional, dos custos de ampliação no mercado e a consequente diluição da lucratividade.

## 4.3 Peru

### 4.3.1 O setor bancário peruano

O setor bancário do peruano passou por intervenções políticas, que podem ter influenciando o fluxo de IDE nesta indústria. Em 1987, o presidente Alan Garcia anunciou a expropriação e nacionalização de todos os bancos privados. Posteriormente, o governo excluiu os bancos estrangeiros do processo de nacionalização, em função de pressões de legais. Apesar da nacionalização do sistema bancário ter sido interrompida pelos tribunais, houve pouco IDE depois disso. A presença de bancos multinacionais no Peru hoje é, em grande parte, devido ao processo de liberalização iniciado pelo presidente Alberto Fujimori no início de 1990 (YI, 2007, p. 7).

Nos dois primeiros anos da década de noventa, o setor bancário peruano era composto por bancos comerciais privados e por bancos estatais. Através do processo de privatização, foram vendidos dois dos principais bancos estatais (o Continental e o Interbank). E o Banco Popular foi liquidado. O Banco Continental foi vendido para um consórcio formado pelo banco espanhol Banco Bilbao-Vizcaya e o Grupo Brescia, de capital peruano, por US\$256 milhões, em 1995, e no mesmo ano, o Interbank, um banco de menor porte, foi vendido para o Santander (CORTEZ, 2007, p. 49).

Yi (2007) aponta que a liberalização financeira foi um fator de atração importante para investimentos estrangeiros para o setor bancário peruano. O autor ressalta que o Peru teria um dos regimes mais abertos à aceitação do capital estrangeiro no mundo, devido ao fato de que corporações multinacionais que operam no Peru estarem protegidas por leis contra a discriminação e terem acesso a todos os setores da economia.

Hoje, apesar de os bancos estrangeiros deterem 58,78% dos depósitos, de acordo com os dados de 2010, o maior banco no Peru é o Banco de Crédito Del Peru, um banco nacional. O Banco de Crédito Del Peru domina o mercado bancário no Peru através da captura de 36,40% dos depósitos e seu concorrente mais próximo, o Banco BBVA Continental, capta 22,08%, como mostra a Tabela 4.3.1.

**Tabela 4.3.1: Dados dos bancos no Peru em dezembro de 2010**

| Pr. | Banco 2010                       | Ativo   | Crédito | Captações |
|-----|----------------------------------|---------|---------|-----------|
| D   | Banco de Crédito del Perú        | 36,01%  | 33,77%  | 36,40%    |
| E   | <b>Banco Continental (BBVA)</b>  | 22,08%  | 24,61%  | 22,08%    |
| E   | <b>Scotiabank Perú</b>           | 14,99%  | 13,93%  | 14,98%    |
| E   | Interbank                        | 10,60%  | 11,22%  | 10,24%    |
| E   | <b>Citibank</b>                  | 2,84%   | 1,68%   | 2,99%     |
| E   | Banco Interamericano de Finanzas | 2,72%   | 2,93%   | 2,75%     |
| D   | Mibanco                          | 2,60%   | 3,55%   | 2,43%     |
| E   | <b>HSBC Bank Perú</b>            | 2,02%   | 1,77%   | 2,22%     |
| E   | Banco Financiero                 | 2,02%   | 2,45%   | 2,09%     |
| D   | Banco Falabella Perú             | 1,00%   | 1,29%   | 0,69%     |
| E   | <b>Banco Santander Perú</b>      | 0,97%   | 0,70%   | 1,08%     |
| D   | Banco de Comercio                | 0,83%   | 1,06%   | 1,02%     |
| D   | Banco Ripley                     | 0,66%   | 0,83%   | 0,47%     |
| E   | Deutsche Bank Perú               | 0,46%   | 0,00%   | 0,35%     |
| D   | Banco Azteca Perú                | 0,20%   | 0,21%   | 0,22%     |
|     | <b>Total Banca Múltiple</b>      | 100,00% | 100,00% | 100,00%   |

Pr. D – Propriedade Doméstica

Pr. E – Propriedade Estrangeira

A partir de 2000, observou-se a saída de várias instituições (o Banco Latino, o NBK Bank, o Banco Serbanco e o Banco Órion), o que resultou em uma característica marcante do sistema bancário peruano: a sua concentração. Em 1998, havia 25 bancos múltiplos no setor; em 2001, esse número reduziu para 15, em 2006 havia 11 bancos e em 2010, esse número passou para quinze. Os dois maiores bancos, um nacional e outro estrangeiro, capturam mais de 50% do mercado. Até dezembro de 2010, havia 9 bancos estrangeiros no Peru, os quais juntos capturam 58,78% de todos os depósitos no Peru e 59,29% das operações de crédito.

#### ***4.3.2 Modos de Entrada e Trajetória de Internacionalização do G-5 no Peru***

Nos tópicos a seguir, serão abordados os modos de entrada de cada um dos bancos estudados no mercado peruano. Logo após, será apresentado um resumo com os atributos de suas atuações no mercado. Finalmente, buscar-se-á identificar o segmento de mercado focalizado por cada banco, em função da composição da carteira de crédito do banco, um dos principais produtos bancários.

### **Scotiabank**

O Grupo Scotiabank implantou sua marca no Peru em 2006 como resultado da integração do Banco Wiese Sudameris e do Banco Sudamericano. No entanto, sua presença no Peru data de 1997, quando ingressou como acionista do Banco Sudamericano com uma participação de 35%. Em 2006, o grupo canadense aumentou a sua participação para 100%. Na mesma ocasião (março, de 2006), o Scotiabank também adquiriu 78% de participação no Banco Wiese Sudameris (BWS), tornando-se seu acionista controlador. A propriedade anterior era do grupo financeiro italiano Banca Intesa (atualmente, Grupo Intesa Sanpaolo). Em maio do mesmo ano, concretizou-se a combinação das duas instituições (o BWS e o Banco Sudamericano), formando o Scotiabank Peru. Em 2008, o Scotiabank adquiriu do Grupo Intesa Sanpaolo a cota de participação remanescente no Scotiabank Peru, aumentando sua participação de 78% para 98% (Scotiabank-d, 2011).

### **HSBC**

Em 1997, o HSBC iniciou seu envolvimento com o mercado peruano por meio de uma participação no Banco Sur de 10%. Porém, o início de suas operações como controlador no Peru se deu em 2006, por meio de instalação de uma agência própria (*greenfield*), que veio combinada com a expansão do grupo em outras regiões da América Latina (compra da Banca Nazionale del Lavoro da Argentina, compra das operações do Lloyds TSB Bank no Paraguai, e aquisição do Banitsmo - Primer Banco del Istmo, na América Central, com filiais em Costa Rica, no Panamá, em Nicarágua, em Honduras, em El Salvador e na Colômbia).

### **Citibank**

O Citibank começou a operar no Peru, como uma agência de banco estrangeiro, em 1920. Em 2004, sob a égide da legislação peruana, foi aprovada a transformação de suas agências no Peru em uma Sociedade Anônima autorizada a atuar no ramo de banco múltiplo no Peru, criando a entidade financeira Citibank del Peru S.A, subsidiária da Citibank N A (CITIBANK, 2011).

### **BBVA**

Em 1995, no mesmo período em que entrou no México por meio da compra do Probusa, o BBVA entrou no Peru através da Privatização do Banco Continental (BBVA, 2011). De acordo com Cortez (2007), a aquisição do Banco

Continental exemplifica a estratégia de entrar no mercado por meio da compra de um banco líder de mercado, como ocorreu em diversos casos na América Latina. Desde esta aquisição, o BBVA mantém a marca “Continental”, o que sugere o seu valor e reconhecimento no mercado local.

### **Santander**

A presença do Banco Santander no Peru pode ser dividida em dois períodos separados por um interstício de cinco anos (entre 2002 e 2007). No mesmo ano que o BBVA entrou no mercado (1995), o Santander também ingressou, por meio da aquisição de dois bancos de pequeno porte: o Banco Interandino & Intervalores e o Banco Mercantil. Posteriormente, em 1999, adquiriu outro banco de pequeno porte, o Banco Sur. De acordo com Cortez (2007), sua estratégia foi a de introduzir uma marca nova no mercado (Santander); o que ensejaria mais tempo e esforço para permitir a implantação no mercado. Na análise de Cortez (2007), esta estratégia não teria lhe permitido consolidar-se no mercado local, culminando em sua saída, em 2002, quando o grupo vendeu suas operações; parte delas para o Banco de Crédito del Peru e parte para o Interseguro (Empresa de seguros de vida, Vida Santander).

Porém, em 2007, o Santander decidiu voltar ao Peru, por meio de *greenfield*, autorizado pela Superintendência de Bancos e Seguros (SBS) para operar no país em junho de 2007.

### **Características e Trajetória do G-5 no Peru**

Os maiores bancos entre os estudados no mercado peruano, em termos de número de agências, são o BBVA e o Scotiabank, os quais totalizaram, em 2010, 238 e 169 agências, respectivamente, como aponta a Tabela 4.3.2. Durante a década de 2000, os bancos BBVA, Scotiabank e HSBC expandiram-se no mercado peruano, por meio de ampliação da rede de agências (no caso do BBVA e do HSBC) ou de novas aquisições (como é o caso do Scotiabank). Após a aquisição dos dois bancos no mercado peruano, em 2006, o Scotiabank continuou expandindo sua rede. O Citibank apresentou em um período de redução da rede própria entre 2000 e 2003 e a partir de 2004 voltou a investir no aumento do número de agências. O Santander, após sua saída do mercado em 2002, voltou mantendo apenas uma agência.

Pode-se observar que, à exceção do Santander, que vem mantendo desde 2007 uma única agência, os demais bancos do G-5 vem expandindo sua rede de agências. O Citibank segue em ritmo mais lento em relação aos demais bancos do G-5, os quais seguem a expansão da rede de agências em ritmo mais acelerado, como pode ser visto na Tabela 4.3.2.

**Tabela 4.3.2: Número de agências estabelecidas no Peru pelo G-5, por ano**

| Banco                     | 2001 | 2002 | 2003                   | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------------|------|------|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>BBVA (Continental)</b> | 171  | 171  | 171                    | 172  | 177  | 178  | 198  | 218  | 229  | 238  |
| <b>Santander</b>          | 29   | 26   | Esteve fora do mercado |      |      |      | 1    | 1    | 1    | 1    |
| <b>Scotiabank</b>         |      |      |                        |      |      | 139  | 148  | 158  | 163  | 169  |
| <b>Sudamericano</b>       | 31   | 31   | 31                     | 30   | 31   |      |      |      |      |      |
| <b>B. Wiese Sudameris</b> | 126  | 122  | 130                    | 106  | 110  |      |      |      |      |      |
| <b>Citibank</b>           | 21   | 9    | 7                      | 8    | 15   | 14   | 14   | 17   | 17   | 18   |
| <b>HSBC Bank Perú</b>     |      |      |                        |      |      | 1    | 4    | 13   | 22   | 24   |

O Quadro 4.3.1 resume os momentos da internacionalização verificados entre os bancos analisados no mercado peruano. A análise do Quadro 4.3.1 mostra que a forma de entrada dos bancos estudados no mercado peruano se deu através de *greenfield*, compra de participações e aquisições. A expansão da rede de agências próprias pode ser observada em quase todos os bancos, exceto para o Santander.

|                   | <i>Prospecção</i> | <i>Greenfield</i>                                       | <i>Participações</i>      | <i>Aquisições</i>   | <i>Expansão</i> | <i>Desinvest.</i> |
|-------------------|-------------------|---|---------------------------|---|-----------------|-------------------|
| <b>BBVA</b>       |                   |   |                           | Continental (1995)  | Sim (2004)      |                   |
| <b>Citibank</b>   |                   | Ag. Citibank (1920), transformada em subsidiária (2004) |                           |   | Sim (2003)      |                   |
| <b>HSBC</b>       |                   | HSBC (2006)   | Banco Sur (1997)          |   | Sim (2007)      | -                 |
| <b>Santander</b>  |                   | Santander (2007)  |                           | Banco Interandino (1995), Banco Mercantil (1995)          | Não             | Entre 2003 e 2006 |
| <b>Scotiabank</b> |                   |   | Banco Sudamericano (1997) | Banco sudamericano (2006)<br>Banco Wiese Sudameris (2006) | Sim (2006)      |                   |

Quadro 4.3.1: Momentos da Internacionalização do G-5 no Peru

### Posicionamento do G-5 no mercado peruano em relação à composição da Carteira de Crédito

A análise da composição da carteira do G-5 no Peru mostra que o BBVA Continental, o Scotiabank e o Santander vem mantendo a predominância na carteira comercial em relação ao volume de crédito que ofertam, ao longo do período avaliado, como pode ser observado nos gráficos de 4.3.1 a 4.3.6.

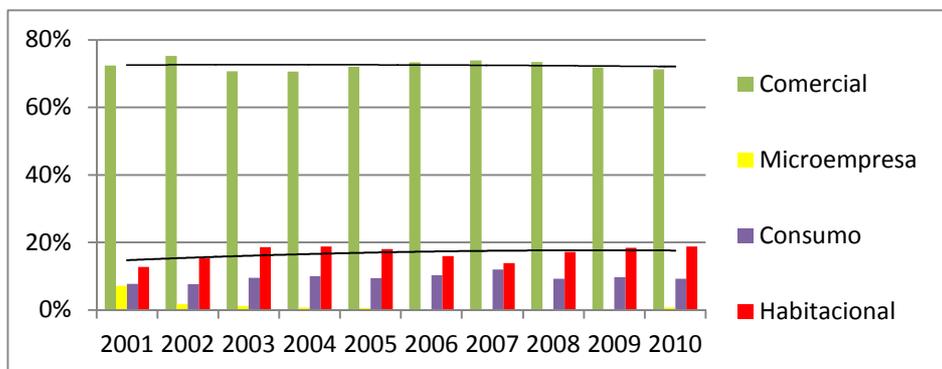


Gráfico 4.3.1: Composição da Carteira de Crédito - Banco BBVA Continental

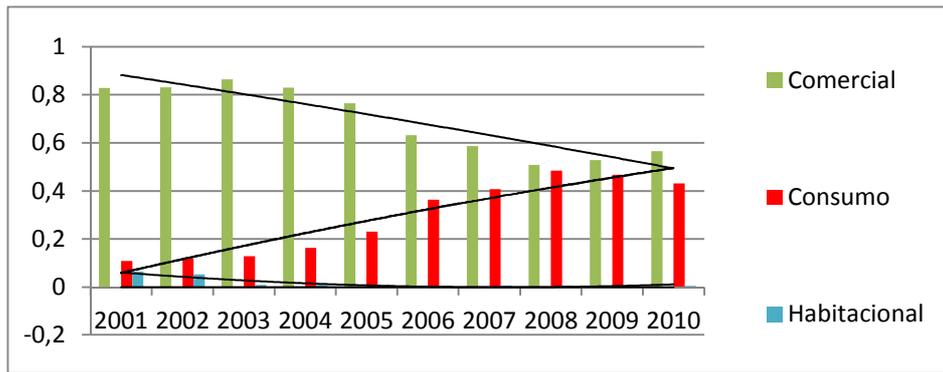


Gráfico 4.3.2: Composição da Carteira de Crédito – Citibank Peru

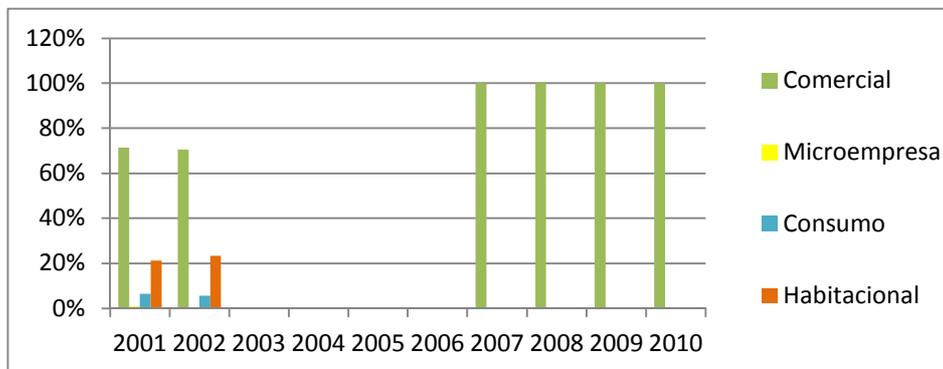


Gráfico 4.3.3: Composição da Carteira de Crédito – Santander

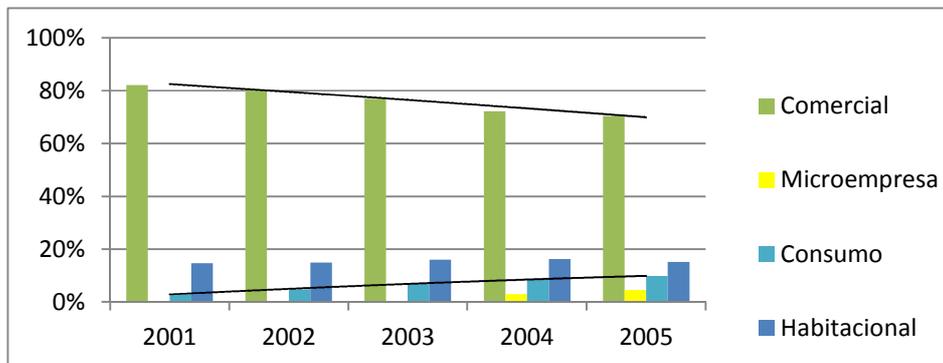


Gráfico 4.3.4: Composição da Carteira de Crédito do Banco Sudamericano (adquirido pelo Scotiabank em 2006)

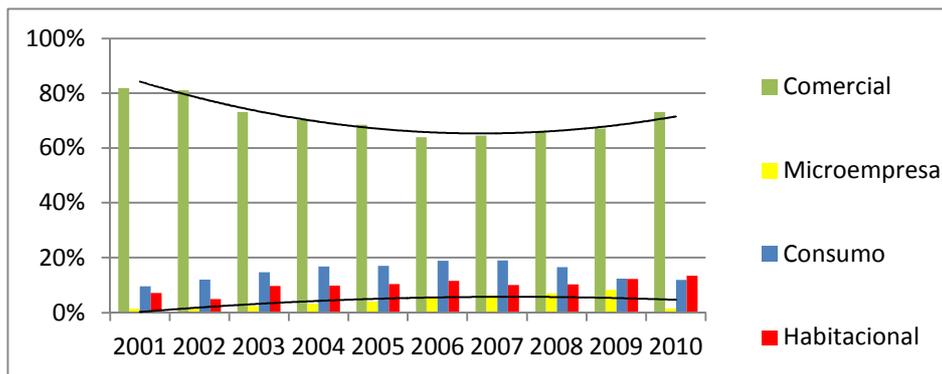


Gráfico 4.3.5: Composição da Carteira do Banco Wiese Sudameris (até 2006) e Scotiabank (após 2006)

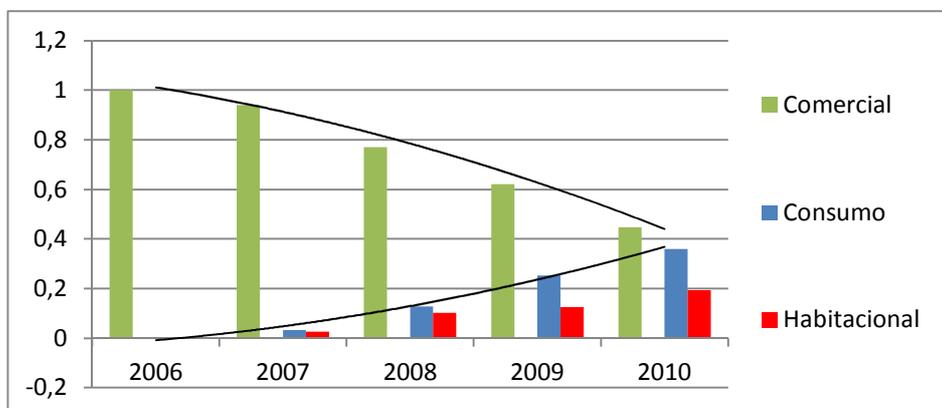


Gráfico 4.3.6: Composição da Carteira de Crédito do Banco HSBC Peru

No âmbito comercial, o Citbank vem focando no mercado Corporativo e de Grandes Empresas, destinando, com isso, 83,1% de sua carteira comercial a estes segmentos (37,6%, para grandes corporações e 45,5% para grandes empresas, como mostra a Tabela 4.3.3). Porém, sua carteira aplicada ao segmento de pessoas físicas (consumo) vem crescendo, em relação aos créditos totais ofertados. É interessante notar que o direcionamento para esse público também ocorreu na Colômbia e no México.

O Banco BBVA Continental vem mantendo ênfase na carteira comercial (atividades produtivas, em geral), com foco principalmente nos segmentos de grandes e médias empresas, os quais, em dezembro de 2010, ocupavam 91,9% da carteira, restando apenas 8,1% para micro e pequenas empresas, em termos de volume emprestado na carteira comercial, na forma apresentada pela Tabela 4.3.3. Observa-se que esta predominância do montante direcionado aos

segmentos corporativo e de grandes empresas pode ser explicada pelas cifras transacionadas no mercado e em relação a um volume maior demandado pelas empresas de maior porte. Assim, para visualizar melhor os segmentos focalizados pelos bancos, pode-se verificar na Tabela 4.3.4, os segmentos focalizados pelo G-5 e o quanto os valores disponibilizados nestes segmentos são superiores à média do volume emprestados por todos os bancos múltiplos para a carteira comercial em 2010.

**Tabela 4.3.3: Composição da Carteira Comercial, em dezembro de 2010**

| Bancos                     | Corporações | Grandes Empresas | Médias Empresas | Pequenas Empresas | Micro empresas |
|----------------------------|-------------|------------------|-----------------|-------------------|----------------|
| <b>B. Continental BBVA</b> | 26,4%       | 30,6%            | 34,9%           | 6,9%              | 1,1%           |
| B. de Comercio             | 3,4%        | 26,2%            | 48,5%           | 16,3%             | 5,6%           |
| B. de Crédito del Perú     | 37,5%       | 29,6%            | 20,9%           | 10,0%             | 2,1%           |
| B. Financiero              | 9,8%        | 28,7%            | 35,2%           | 15,4%             | 10,8%          |
| Interamericano de Finanzas | 19,8%       | 39,7%            | 34,1%           | 5,7%              | 0,7%           |
| <b>Scotiabank Perú</b>     | 33,1%       | 23,9%            | 27,6%           | 13,1%             | 2,2%           |
| <b>Citibank</b>            | 37,6%       | 45,5%            | 16,9%           | 0,1%              | 0,0%           |
| Interbank                  | 32,9%       | 24,0%            | 34,9%           | 7,1%              | 1,0%           |
| Mibanco                    | 0,8%        | 0,2%             | 2,6%            | 61,7%             | 34,7%          |
| <b>HSBC Bank Perú</b>      | 12,2%       | 51,1%            | 33,3%           | 3,3%              | 0,0%           |
| B. Falabella Perú          | 0,0%        | 0,0%             | 100,0%          | 0,0%              | 0,0%           |
| <b>B. Santander Perú</b>   | 56,1%       | 31,1%            | 12,8%           | 0,0%              | 0,0%           |
| B. Ripley                  | 5,2%        | 0,0%             | 0,0%            | 0,0%              | 94,8%          |
| B. Azteca Perú             | 0,0%        | 0,0%             | 0,0%            | 0,0%              | 0,0%           |
| Deutsche Bank Perú         | 0,0%        | 0,0%             | 0,0%            | 0,0%              | 0,0%           |
| Total dos bancos múltiplos | 30,8%       | 27,8%            | 26,5%           | 11,6%             | 3,3%           |

**Tabela 4.3.4: Percentual superior ao valor total da carteira comercial dos bancos múltiplos no mercado peruano, em dezembro de 2010**

| Bancos*           | Corporativo | Grandes Empresas | Médias Empresas | Pequenas Empresas |
|-------------------|-------------|------------------|-----------------|-------------------|
| BBVA Continental  |             | 10,05%           | 31,89%          |                   |
| Scotiabank Perú   | 7,60%       |                  | 4,16%           | 13,68%            |
| Citibank          | 22,00%      | 63,44%           |                 |                   |
| HSBC Bank Perú    |             | 83,56%           | 25,87%          |                   |
| B. Santander Perú | 82,18%      | 11,68%           |                 |                   |

\* No segmento de microempresas, nenhum entre os G-5 manteve preponderância em relação ao mercado.

O Banco Santander, como pode ser visualizado no Gráfico 4.3.3, mantém seu direcionamento para a carteira comercial, que vem ocupando 100% dos seus créditos ofertados no mercado, após a sua segunda investida no mercado

peruano. Seu foco tem se voltado para o segmento corporativo e de grandes empresas, conforme aponta a tabela 4.3.4; segmentos que ocuparam 87,2% de sua carteira de crédito, sendo os 12,8% restantes dirigidos a médias empresas.

O Scotiabank, apesar de também ter a maior parte de sua carteira comercial nas mãos de grandes empresas e do segmento corporativo, tende a ter uma maior distribuição de seu portfólio, atingindo as médias empresas, com 27% e as micro e pequenas empresas, com 15,4% do crédito comercial em 2010. O Gráfico 4.3.4 mostra a composição da carteira do Banco Sudamericano, adquirido pelo Scotiabank, em 2006 e o Gráfico 4.3.5 apresenta a composição da carteira de crédito do Banco Wiese Sudameris (BWS) (até 2006) e do Scotiabank, que se formou a partir da junção do BWS com o Banco Sudamericano. Como pode ser visto nos Gráficos 4.3.4 e 4.3.5, ambos os bancos tinham o predomínio da carteira comercial, o que pode ter contribuído para a herança dessa composição creditícia pelo Scotiabank no Peru.

O Banco HSBC entrou no mercado com as operações voltadas predominantemente para o crédito comercial. Com o passar do tempo, o crédito de consumo e o habitacional foram ganhando importância em sua composição creditícia. O foco da carteira de crédito comercial do HSBC Peru em dezembro de 2010 era nas carteiras de grandes e de médias empresas, as quais absorveram 84,4% do crédito comercial (51,1% para grandes empresas e 33,3% para médias empresas, conforme mostra a Tabela 4.3.3).

Como forma de identificar o foco de cada banco, considerando a composição da carteira do total de bancos múltiplos que operam no mercado peruano, a Tabela 4.3.5 mostra o percentual de cada carteira/banco em relação ao percentual do sistema financeiro (*R*).

**Tabela 4.3.5: Percentual de Composição da Carteira de Crédito em Relação ao Sistema Financeiro Peruano (R)**

|                              | Ano  | Comercial | Microempresa | Consumo | Habitacional |
|------------------------------|------|-----------|--------------|---------|--------------|
| Sistema Financeiro           | 2001 | 79,16%    | 2,53%        | 8,61%   | 9,70%        |
|                              | 2002 | 77,64%    | 2,29%        | 9,41%   | 10,66%       |
|                              | 2003 | 72,62%    | 2,89%        | 11,63%  | 12,85%       |
|                              | 2004 | 68,12%    | 4,26%        | 13,43%  | 14,19%       |
|                              | 2005 | 65,83%    | 4,98%        | 14,37%  | 14,82%       |
|                              | 2006 | 64,20%    | 5,31%        | 16,46%  | 14,03%       |
|                              | 2007 | 63,91%    | 5,54%        | 18,26%  | 12,29%       |
|                              | 2008 | 63,45%    | 6,03%        | 17,89%  | 12,64%       |
|                              | 2009 | 62,47%    | 6,12%        | 17,78%  | 13,63%       |
|                              | 2010 | 66,58%    | 2,30%        | 17,01%  | 14,11%       |
| BBVA Continental             | 2001 | 91,36%    | 284,05%      | 89,51%  | 131,77%      |
|                              | 2002 | 96,96%    | 80,28%       | 81,00%  | 143,11%      |
|                              | 2003 | 97,20%    | 43,69%       | 82,43%  | 144,39%      |
|                              | 2004 | 103,49%   | 18,18%       | 74,22%  | 132,19%      |
|                              | 2005 | 109,30%   | 11,18%       | 65,95%  | 121,55%      |
|                              | 2006 | 114,24%   | 6,38%        | 62,74%  | 113,95%      |
|                              | 2007 | 115,65%   | 4,82%        | 65,55%  | 112,72%      |
|                              | 2008 | 115,79%   | 2,94%        | 51,56%  | 135,63%      |
|                              | 2009 | 114,90%   | 1,47%        | 54,54%  | 135,26%      |
|                              | 2010 | 106,90%   | 35,81%       | 54,32%  | 132,98%      |
| B. Santander Central Hispano | 2001 | 90,31%    | 33,13%       | 75,21%  | 218,57%      |
|                              | 2002 | 90,92%    | 19,70%       | 60,02%  | 218,62%      |
|                              | 2007 | 156,48%   | 0,00%        | 0,00%   | 0,00%        |
|                              | 2008 | 157,55%   | 0,00%        | 0,24%   | 0,00%        |
|                              | 2009 | 160,02%   | 0,00%        | 0,18%   | 0,00%        |
|                              | 2010 | 150,15%   | 0,00%        | 0,15%   | 0,00%        |
| Scotiabank                   | 2006 | 99,67%    | 105,03%      | 114,75% | 82,30%       |
|                              | 2007 | 101,02%   | 113,43%      | 104,37% | 82,15%       |
|                              | 2008 | 104,11%   | 116,85%      | 92,61%  | 81,80%       |
|                              | 2009 | 107,44%   | 135,46%      | 69,46%  | 89,81%       |
|                              | 2010 | 109,75%   | 71,98%       | 69,78%  | 94,98%       |
| HSBC Bank Perú               | 2006 | 126,33%   | 0,00%        | 0,00%   | 0,00%        |
|                              | 2007 | 121,03%   | 0,00%        | 35,56%  | 25,18%       |
|                              | 2008 | 105,99%   | 0,00%        | 109,78% | 79,79%       |
|                              | 2009 | 91,12%    | 0,00%        | 188,53% | 88,78%       |
|                              | 2010 | 67,81%    | 0,45%        | 250,07% | 130,89%      |
| Citibank                     | 2001 | 104,50%   | 0,00%        | 125,68% | 66,60%       |
|                              | 2002 | 106,97%   | 0,00%        | 124,27% | 49,24%       |
|                              | 2003 | 118,84%   | 0,00%        | 109,84% | 7,10%        |
|                              | 2004 | 121,61%   | 0,00%        | 121,32% | 6,05%        |
|                              | 2005 | 116,01%   | 0,00%        | 159,61% | 4,60%        |
|                              | 2006 | 98,37%    | 0,00%        | 220,43% | 4,06%        |
|                              | 2007 | 91,78%    | 0,00%        | 223,33% | 4,56%        |
|                              | 2008 | 80,21%    | 0,00%        | 270,85% | 5,20%        |
|                              | 2009 | 84,61%    | 0,00%        | 262,68% | 3,21%        |
|                              | 2010 | 84,80%    | 0,02%        | 253,50% | 2,87%        |

A Tabela 4.3.5 mostra que, em 2001, o BBVA tinha o foco da carteira de crédito bem mais distribuída, emprestando 184% a mais para a microempresa do

que o sistema financeiro, em geral e 31,77% a mais para o segmento de consumo do que o conjunto dos bancos do mercado. Porém, ao longo da década, os focos em carteira de crédito comercial e habitacional foram ficando mais nítidos e em 2010, emprestava 6,9% a mais que a participação média dos bancos dirigida ao segmento comercial e 32,98% a mais que a participação média voltada para o crédito habitacional. O crédito dirigido à microempresa e ao consumo representavam 35,81% e 54,32% da participação dessas carteiras, respectivamente, no portfólio dos bancos em conjunto no Peru.

Em 2001 e 2002, em sua primeira fase no mercado peruano, resultado da aquisição de bancos de pequeno porte (o Banco Interandino & Intervalores, o Banco Mercantil e posteriormente, o Banco Sur), o foco do Banco Santander no Peru era direcionado ao crédito habitacional (118% a mais que a média dos outros bancos) e possuía uma carteira bem distribuída nos outros dois segmentos. Porém, na sua segunda fase, quando voltou ao mercado por meio de agência própria, o foco se voltou para a carteira comercial de empresas de maior porte e os demais segmentos não tiveram nenhuma participação ou participação bastante irrisória em relação à média praticada no mercado, no segmento de consumo. Esse resultado aponta para uma nítida estratégia de especialização no crédito comercial (exceto microempresa), nesta segunda fase. Em suma, como pode ser visto na Tabela 4.3.5, essa característica aliada ao fato de que opera a partir de uma única agência no Peru, localizada em Lima, ajuda a delinear o perfil do Banco Santander no Peru como um banco de pequenas proporções e focado em conceder crédito a grandes negócios comerciais, segmento que exige bastante especialização de mão-de-obra no ramo bancário.

Durante todo o período de atuação no Peru, o Scotiabank manteve a carteira de crédito bem diversificada entre os segmentos, com foco predominantemente na carteira comercial. O foco inicial era os segmentos de microempresa e consumo (2006). Depois, passou a focar também em crédito comercial. Foi gradativamente abandonando o segmento de consumo e de microempresas e em 2010, seu foco era crédito comercial.

Em 2006, quando o HSBC iniciou suas atividades no Peru, seu foco era marcadamente voltado para a área comercial e a partir de 2008 passou a

preponderar o atendimento ao crédito de consumo, chegando, em 2010, a ter uma participação 150,07% maior que o setor bancário direcionada ao segmento de consumo (pessoas físicas). Chama a atenção, também, a evolução da importância do crédito habitacional, ao longo de período de atuação no mercado peruano. Em 2006, o HSBC não atuava com o crédito habitacional, como pode ser observado na Tabela 4.3.5. Em 2007, a parcela de seus créditos ofertados para o segmento habitacional era de 25,18% do que o sistema financeiro concedia em média para o crédito habitacional e em 2010, o HSBC passou a emprestar em média 30,89% a mais que o conjunto dos bancos.

O Citibank também alterou seu foco de mercado. Entre 2001 e 2005, seu foco era na carteira comercial, exceto microempresa e no segmento de consumo. Porém, a participação do segmento de consumo em sua carteira de crédito foi ganhando força e em 2010 ofertava a este segmento 153,50% a mais que, em média, o mercado ofertava.

#### ***4.3.3 Análise da Eficiência Bancária no Peru***

A aplicação do modelo de AED gerou 129 resultados de índices de eficiência, distribuídos entre o período de 2001 a 2010, com 36 ocorrências de eficiência máxima (100%), conforme pode ser visualizado na Tabela 4.3.6. A tabela mostra a média de índices de eficiência obtidos pelos demais bancos do mercado por ano e a média por banco ao longo dos últimos dez anos, bem como o desvio padrão (DP). Nas duas últimas linhas, apresenta-se a contagem de bancos que atingiram a linha da fronteira de eficiência, indicando que entre as unidades avaliadas, as estrangeiras foram 100% eficientes 26 vezes e as domésticas 10 vezes durante o período avaliado (entre 2001 e 2010).

**Tabela 4.3.6: Resultado da Eficiência Padrão do Modelo AED para os bancos avaliados no Peru**

| Propriedade/Bancos          | Ano (2001 a 2002) – Dados em % |      |      |      |      |      |      |      |      |      | Média Banco | DP Banco |
|-----------------------------|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|----------|
|                             | 2001                           | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |             |          |
| E B. Continental (BBVA)     | 100                            | 85,4 | 93,3 | 100  | 100  | 100  | 100  | 100  | 96,3 | 86,6 | 96,2        | 5,8      |
| D B. de Comercio            | 70,0                           | 38,0 | 31,7 | 100  | 100  | 100  | 48,7 | 69,8 | 50,1 | 43,5 | 65,2        | 26,9     |
| D B. de Crédito del Perú    | 82,6                           | 55,8 | 63,7 | 74,4 | 100* | 100* | 100* | 72,9 | 67,5 | 63,0 | 78,0        | 16,8     |
| D B. del Trabajo            | 31,5                           | 71,7 | 59,4 | 66,6 | 45,0 | 22,0 | 12,2 | 17,6 |      |      | 40,8        | 23,2     |
| E B. Financiero             | 100*                           | 45,1 | 60,7 | 79,9 | 78,1 | 82,8 | 42,2 | 58,7 | 42,3 | 37,4 | 62,7        | 21,4     |
| E B. Interamer. de Finanzas | 94,1                           | 72,7 | 69,0 | 100  | 100  | 100  | 84,9 | 100  | 81,6 | 66,4 | 86,9        | 13,8     |
| E B. Santander              | 91,3                           | 51,2 |      |      |      |      | 100  | 100  | 100  | 100  | 90,4        | 19,5     |
| E B. Standard Chartered     | 100                            |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 100         |          |
| E B. Sudamericano           | 100                            | 64,5 | 61,4 | 65,6 | 85,5 |      |      |      |      |      | 75,4        | 16,7     |
| E B. W.S / Scotiabank       | 83,5                           | 41,1 | 52,8 | 72,6 | 96,5 | 85,2 | 94,8 | 70,6 | 72,5 | 57,8 | 72,7        | 18,1     |
| E BankBoston                | 100                            | 100  | 100  | 100  |      |      |      |      |      |      | 100         | 0,0      |
| E Citibank                  | 82,1                           | 60,9 | 80,6 | 100* | 100  | 100  | 100  | 37,0 | 29,3 | 23,4 | 71,3        | 31,3     |
| E Interbank                 | 86,4                           | 51,9 | 55,4 | 58,4 | 61,1 | 67,9 | 53,0 | 43,0 | 42,4 | 35,8 | 55,5        | 14,5     |
| D Mibanco                   | 100*                           | 100* | 81,9 | 100* | 100* | 62,9 | 18,4 | 36,4 | 33,7 | 26,2 | 65,9        | 34,4     |
| E HSBC Bank Perú            |                                |      |      |      |      | 69,4 | 100* | 50,3 | 39,8 | 28,4 | 57,6        | 28,1     |
| D Falabella Perú S.A.       |                                |      |      |      |      |      | 29,7 | 38,0 | 24,8 | 18,7 | 27,8        | 8,2      |
| D Banco Ripley              |                                |      |      |      |      |      |      | 31,4 | 22,8 | 16,0 | 23,4        | 7,8      |
| D Banco Azteca Perú         |                                |      |      |      |      |      |      | 10,6 | 23,1 | 28,9 | 20,9        | 9,3      |
| Média Ano                   | 87,3                           | 64,5 | 67,5 | 84,8 | 87,8 | 80,9 | 68,0 | 55,8 | 51,9 | 45,1 |             |          |
| DP Ano                      | 18,6                           | 20,7 | 18,9 | 16,7 | 19,0 | 24,4 | 34,7 | 29,2 | 26,9 | 25,9 |             |          |
| N. de Bancos Avaliados      | 14                             | 13   | 12   | 12   | 11   | 11   | 13   | 15   | 14   | 14   |             |          |
| N. Estrangeiros Eficientes  | 5                              | 1    | 1    | 4    | 3    | 3    | 4    | 3    | 1    | 1    |             |          |
| N. Dômesticos Eficientes    | 1                              | 1    | 0    | 2    | 3    | 2    | 1    | 0    | 0    | 0    |             |          |

\*Resultados relativos à “eficiência fraca”, em função da ocorrência de 100% também na fronteira invertida

Em relação ao G-5, observa-se que o Banco BBVA Continental conseguiu alcançar o índice de eficiência de 100% durante 6 períodos, entre os estudados. Além disso, observa-se que nos demais períodos, sua eficiência se manteve alta (acima da média, em todos os anos), com a média geral 96,2% de eficiência por ano. O Banco Santander conseguiu manter seus níveis de eficiência superiores à média de mercado, durante o período avaliado. O Citibank, até 2007, vinha mantendo seus índices de eficiência acima da média de mercado, porém a partir de 2008 seus níveis de desempenho foram inferiores aos da média de mercado. O HSBC manteve-se durante o período avaliado com índices de eficiência abaixo da média de mercado.

A Tabela 4.3.7 mostra os resultados detalhados em fronteira padrão, invertida, composta e composta normalizada ( $Composta_N$ ) para o G-5 no Peru. A tabela evidencia que o Banco Continental apresentou a eficiência na categoria

“alta” (entre 80% e 100%) durante todo o período. Porém, não esteve entre os mais eficientes do mercado, no tocante à fronteira composta, já que seus índices em relação à fronteira invertida também eram altos (chegando a 94,14%, em 2004).

O Citibank manteve-se oscilante entre as categorias de eficiência “média” e “alta” até 2007; porém, com altos índices na fronteira invertida, chegando à eficiência fraca em 2004. A partir de 2008, passou a se enquadrar na categoria de eficiência “baixa”.

O HSBC gerou resultados da fronteira padrão oscilantes entre as categorias “média” e “alta” de 2006 (ano de sua entrada no mercado peruano) a 2008, mas, com altos índices na fronteira invertida, chegando à eficiência fraca em 2007 e 100% na fronteira invertida em todos os períodos avaliados, como pode ser visto na Tabela 4.3.7.

Em sua primeira fase no mercado peruano, entre 2001 e 2002, o Santander restou oscilante entre as categorias “alta” e “média”. Em sua segunda fase, de 2003 a 2010, quando entrou novamente no mercado por meio de uma agência própria, foi 100% eficiente em todos os anos, alcançando, inclusive, 100% na fronteira Composta normalizada em todos os anos, o que representa o índice de eficiência máxima do mercado. O resultado aparente precisa, entanto, de um olhar mais analítico, já que este banco não vem atingindo bons índices de rentabilidade, apresentando ROE negativo durante vários anos. Esse resultado explica-se, principalmente, pelo fato ser um banco de uma única agência, com poucos funcionários e com poucas despesas administrativas, o que propicia a benevolência, talvez não muito apropriada, do modelo de AED para este caso. Como será visto mais à frente, na análise dos pesos (Tabela 4.3.9), pode-se verificar que o ROE não foi considerado no cálculo do índice de eficiência do Santander, pelo fato de não ser o “forte” desse banco. O Scotiabank apresentou o índice da fronteira padrão na categoria “alta”, em 2006 e 2007 e “média”, de 2008 a 2010.

**Tabela 4.3.7: Resultados de Fronteira Padrão, Invertida, Composta e Composta Normalizada para o G-5 no Peru**

| Ano  | Fronteira             | Continental (BBVA) | Citibank | Santander | HSBC    | Scotiabank |
|------|-----------------------|--------------------|----------|-----------|---------|------------|
| 2001 | Padrão                | 100,00%            | 82,10%   | 91,29%    |         |            |
|      | Invertida             | 85,86%             | 68,38%   | 79,84%    |         |            |
|      | Composta              | 57,07%             | 56,86%   | 55,72%    |         |            |
|      | Composta <sub>N</sub> | 68,31%             | 68,06%   | 66,70%    |         |            |
| 2002 | Padrão                | 85,35%             | 60,92%   | 51,18%    |         |            |
|      | Invertida             | 93,18%             | 100,00%  | 71,56%    |         |            |
|      | Composta              | 46,09%             | 30,46%   | 39,81%    |         |            |
|      | Composta <sub>N</sub> | 55,36%             | 36,59%   | 47,82%    |         |            |
| 2003 | Padrão                | 93,33%             | 80,64%   |           |         |            |
|      | Invertida             | 92,25%             | 100,00%  |           |         |            |
|      | Composta              | 50,54%             | 40,32%   |           |         |            |
|      | Composta <sub>N</sub> | 58,43%             | 46,61%   |           |         |            |
| 2004 | Padrão                | 100,00%            | 100,00%  |           |         |            |
|      | Invertida             | 94,14%             | 100,00%  |           |         |            |
|      | Composta              | 52,93%             | 50,00%   |           |         |            |
|      | Composta <sub>N</sub> | 80,03%             | 75,60%   |           |         |            |
| 2005 | Padrão                | 100,00%            | 100,00%  |           |         |            |
|      | Invertida             | 81,91%             | 89,76%   |           |         |            |
|      | Composta              | 59,04%             | 55,12%   |           |         |            |
|      | Composta <sub>N</sub> | 80,66%             | 75,30%   |           |         |            |
| 2006 | Padrão                | 100,00%            | 100,00%  |           | 69,35%  | 85,22%     |
|      | Invertida             | 75,73%             | 57,11%   |           | 100,00% | 76,44%     |
|      | Composta              | 62,13%             | 71,45%   |           | 34,68%  | 54,39%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 71,49%             | 82,20%   |           | 39,90%  | 62,58%     |
| 2007 | Padrão                | 100,00%            | 100,00%  | 100,00%   | 100,00% | 94,80%     |
|      | Invertida             | 93,47%             | 57,77%   | 16,91%    | 100,00% | 86,53%     |
|      | Composta              | 53,27%             | 71,11%   | 91,55%    | 50,00%  | 54,13%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 58,19%             | 77,68%   | 100,00%   | 54,62%  | 59,13%     |
| 2008 | Padrão                | 100,00%            | 36,98%   | 100,00%   | 50,27%  | 70,61%     |
|      | Invertida             | 32,43%             | 38,07%   | 9,80%     | 100,00% | 48,31%     |
|      | Composta              | 83,78%             | 49,46%   | 95,10%    | 25,13%  | 61,15%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 88,10%             | 52,01%   | 100,00%   | 26,43%  | 64,30%     |
| 2009 | Padrão                | 96,31%             | 29,34%   | 100,00%   | 39,83%  | 72,52%     |
|      | Invertida             | 41,96%             | 87,01%   | 16,27%    | 100,00% | 49,13%     |
|      | Composta              | 77,18%             | 21,16%   | 91,86%    | 19,91%  | 61,69%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 84,01%             | 23,04%   | 100,00%   | 21,68%  | 67,16%     |
| 2010 | Padrão                | 86,64%             | 23,41%   | 100,00%   | 28,38%  | 57,83%     |
|      | Invertida             | 65,64%             | 96,85%   | 13,92%    | 100,00% | 63,54%     |
|      | Composta              | 60,50%             | 13,28%   | 93,04%    | 14,19%  | 47,14%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 65,03%             | 14,28%   | 100,00%   | 15,25%  | 50,67%     |

O modelo de AED proposto teria a tendência de ser mais benéfico com bancos focados em carteiras de crédito comercial, já que neste segmento os volumes transacionados de crédito (variável OPER) tendem a ser mais elevados. Além disso, esses bancos tendem a ter menor número de agências, um dos *inputs* do modelo. Porém, mesmo nesta situação, os índices do HSBC não melhoraram, em função, principalmente de altas despesas administrativas. O Gráfico 4.3.7 apresenta a evolução dos índices de eficiência dos bancos do G-5 no mercado peruano gerados pelo modelo AED.

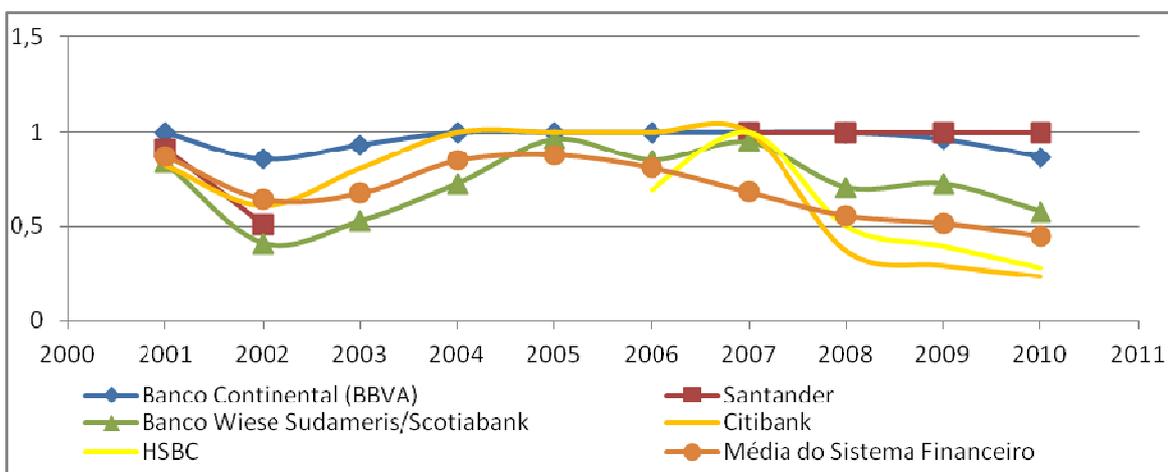


Gráfico 4.3.7: Eficiência do G-5 no Peru

Considerando a classificação pela fronteira composta entre os bancos do G-5, observa-se que até 2005, o BBVA era o mais eficiente. Em 2006, foi o Citibank e a partir de 2007, o Santander, conforme mostra a tabela 4.3.8 em relação à classificação dos bancos do G-5 para a fronteira composta no mercado peruano.

**Tabela 4.3.8 – Classificação dos índices da fronteira composta AED para o G-5, no Peru**

| Ano  | Banco_Continental (BBVA) | Citibank | Santander | HSBC | Scotiabank |
|------|--------------------------|----------|-----------|------|------------|
| 2001 | 1                        | 2        | 3         |      |            |
| 2002 | 1                        | 3        | 2         |      |            |
| 2003 | 1                        | 2        |           |      |            |
| 2004 | 1                        | 2        |           |      |            |
| 2005 | 1                        | 2        |           |      |            |
| 2006 | 2                        | 1        |           | 4    | 3          |
| 2007 | 4                        | 2        | 1         | 5    | 3          |
| 2008 | 2                        | 4        | 1         | 5    | 3          |
| 2009 | 2                        | 4        | 1         | 5    | 3          |
| 2010 | 2                        | 5        | 1         | 4    | 3          |

A partir da análise dos pesos aplicados às variáveis de *input* e de *output*, observa-se que nem todas as variáveis são consideradas nos resultados gerados pela AED. A Tabela 4.3.9 aponta o quanto as variáveis de *inputs* e *outputs* foram consideradas no cálculo da eficiência para o mercado peruano, por meio da contagem de ocorrências em que os pesos  $v_i$  e  $u_i$  foram maiores que zero. A tabela evidencia, com isso, que as variáveis mais importantes do modelo foram ADMIN, OPER E CAPT. Essas variáveis são as que mais tiveram influência nos resultados de eficiência.

**Tabela 4.3.9: Frequência percentual de uso da variável no modelo no Peru (ocorrências de  $u$  e  $v > 0$ )**

| Ano   | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN  | OPER  | CAPT  | ROEAJ | N. DMUs |
|-------|--------|----------|--------|-------|-------|-------|---------|
| 2001  | 35,7%  | 28,6%    | 92,9%  | 57,1% | 78,6% | 42,9% | 14      |
| 2002  | 0,0%   | 15,4%    | 84,6%  | 46,2% | 53,8% | 23,1% | 13      |
| 2003  | 0,0%   | 8,3%     | 91,7%  | 25,0% | 58,3% | 16,7% | 12      |
| 2004  | 41,7%  | 58,3%    | 91,7%  | 58,3% | 58,3% | 50,0% | 12      |
| 2005  | 72,7%  | 27,3%    | 63,6%  | 90,9% | 36,4% | 63,6% | 11      |
| 2006  | 63,6%  | 36,4%    | 81,8%  | 45,5% | 54,5% | 54,5% | 11      |
| 2007  | 76,9%  | 38,5%    | 84,6%  | 53,8% | 76,9% | 38,5% | 13      |
| 2008  | 33,3%  | 0,0%     | 100,0% | 66,7% | 26,7% | 53,3% | 15      |
| 2009  | 0,0%   | 0,0%     | 100,0% | 71,4% | 7,1%  | 21,4% | 14      |
| 2010  | 0,0%   | 0,0%     | 100,0% | 71,4% | 14,3% | 14,3% | 14      |
| Média | 32,4%  | 21,3%    | 89,1%  | 58,6% | 46,5% | 37,8% |         |

A análise dos pesos aplicados aos bancos do G-5 no modelo AED mostrou que as variáveis mais importantes para este grupo foram NPESOAAL (número de funcionários), ADMIN (despesas administrativas) e OPER (volume de créditos ofertados), as quais foram utilizadas nos cálculos 54,1% das vezes (cada uma delas, em empate). As Tabelas II-K a II-O do Apêndice II mostram os valores dos pesos aplicados ao modelo AED para cada banco do G-5.

No tocante à rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido, medida aqui pelo ROE, na forma da Tabela 4.3.9, os bancos BBVA Continental e Scotiabank vem apresentando este índice acima da média do mercado peruano. O Citibank segue acompanhando o índice, apresentando ROE superior à média de mercado em 5 períodos, entre os estudados, mantendo-se oscilante. Os Rendimentos mais baixos ocorrem nos casos do HSBC e do Santander. Em relação a este último, especialmente, na sua segunda fase de atuação no Peru. Na primeira fase do Santander, em 2002, o banco chegou a superar o índice ROE médio do mercado. O HSBC vem acumulando resultados negativos, durante todo o período estudado.

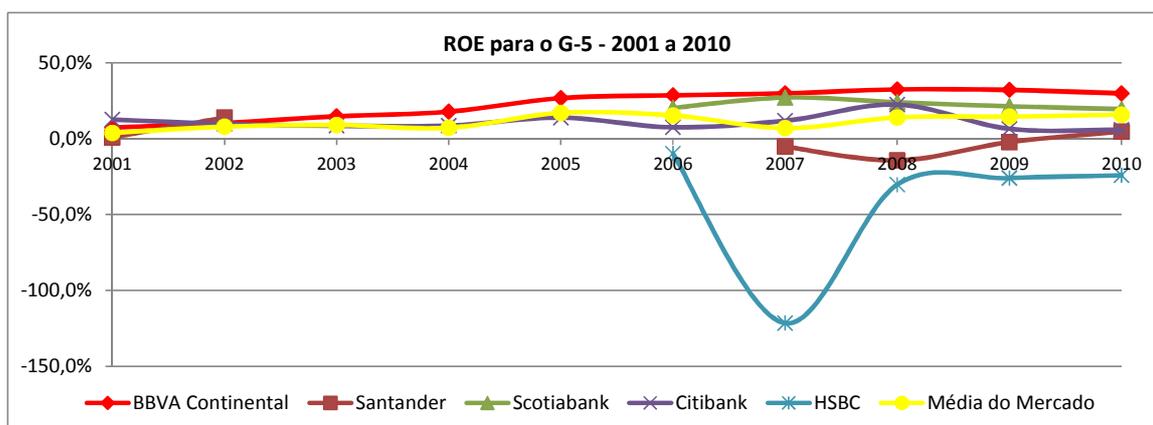


Gráfico 4.3.8: ROE para o G-5, período de 2001 a 2010

Tabela 4.3.9: ROE para o G-5, no mercado peruano

| Banco            | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007    | 2008   | 2009   | 2010   | Média Banco |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|--------|--------|--------|-------------|
| BBVA Continental | 7,3%  | 10,4% | 14,7% | 17,8% | 26,7% | 28,5% | 29,9%   | 32,4%  | 32,1%  | 29,8%  | 23,0%       |
| Santander        | 0,8%  | 13,8% |       |       |       |       | -5,2%   | -14,3% | -2,3%  | 4,6%   | -0,4%       |
| Scotiabank       |       |       |       |       |       | 20,3% | 27,1%   | 24,0%  | 21,3%  | 19,6%  | 22,5%       |
| Citibank         | 12,6% | 9,7%  | 8,5%  | 8,6%  | 13,8% | 7,5%  | 11,8%   | 22,4%  | 6,5%   | 5,8%   | 10,7%       |
| HSBC             |       |       |       |       |       | -9,8% | -121,4% | -30,3% | -25,9% | -24,1% | -42,3%      |
| Média do Mercado | 3,7%  | 7,9%  | 9,0%  | 7,1%  | 16,9% | 15,2% | 7,0%    | 13,9%  | 14,5%  | 15,7%  | 11,1%       |

O Scotiabank, que começou a operar em 2006, com a fusão do Sudamericano e do BWS, gerou rentabilidade acima da média de mercado, superando, inclusive, seus antecessores, como ilustra o Gráfico 4.3.9.

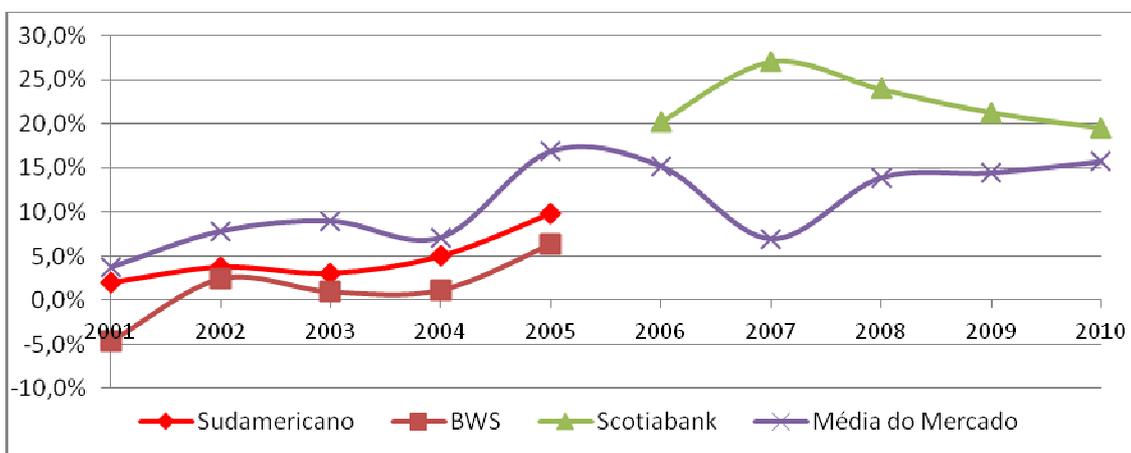


Gráfico 4.3.9: ROE do Scotiabank e de suas aquisições no Peru

## 4.4 Chile

### 4.4.1 O setor bancário chileno

O setor bancário no Chile passou por várias intervenções políticas, as quais se refletem na configuração atual da indústria. Desde suas origens, em meados do século XIX até a década de 1930, diversos esforços políticos e econômicos ajudaram a moldar a estrutura regulatória do sistema, a exemplo da fundação do Banco Central, em 1925 e da criação da Superintendência Financeira, no mesmo ano. Na década de 1970, restava um sistema financeiro caracterizado pela predominância de bancos privados e bastante concentrado. Em 1970, havia 22 bancos nacionais e cinco estrangeiros. Os cinco maiores bancos comerciais, Banco de Chile, Banco Sudamericano, o Banco Edwards, Banco de Crédito e Inversiones e Banco Espanhol Chile capturavam 59,4% dos depósitos em moeda nacional e 57,7% dos empréstimos em moeda corrente (BELTRAN, 2005, pp. 3 a 5).

Durante o governo socialista do presidente Salvador Allende Gossens, entre 1970 e 1973, a maior parte do setor bancário passou para as mãos do estado. Dos dezessete bancos comerciais existentes em 1973, quatorze eram de controle do Estado, restando apenas três de gestão privada (BELTRAN, 2005, p. 6).

A partir daí, de acordo com Beltran (2005), surgiram duas ondas de privatização. A primeira ocorreu quando o governo militar tomou o poder em setembro de 1973 e iniciou um processo privatização generalizada. No final de 1976, 13 bancos foram vendidos para o setor privado, restando somente o Banco Del Estado de Chile como de propriedade estatal. A segunda onda se iniciou em 1985, como reflexo da recuperação econômica da crise financeira do começo da década de 1980 (FUENTES, VERGARA, 2007, p. 1). A economia começou a se recuperar e o Estado decidiu vender suas participações em instituições financeiras que haviam sido tomadas pelo Estado durante a crise. Essa onda de privatizações abrangeu várias outras empresas relacionadas com os proprietários dos bancos que haviam sofrido intervenção. Ao assumir o controle de grupos financeiros, o governo, indiretamente, assumiu outros negócios, levando-os para

formar parte do que foi chamado de “*área rara*” (investimentos estranhos) da economia chilena (BELTRAN, 2005, p. 12).

Tais movimentos contribuíram para a elevação do grau de concentração do setor. Entre fins de 1981 e início de 1983, 19 instituições financeiras sofreram intervenções pelo Banco Central. Dessas, 14 foram liquidadas, quatro delas foram "saneadas" e privatizadas e uma foi fusionada. O número de intermediários financeiros caiu de 61, em 1981, para 45 em 1983. Após os “*bailouts*” aplicados pelo Banco Central, a propriedade dos bancos tornou-se dispersa, especialmente devido ao processo de privatização (FUENTES, VERGARA, 2007, p. 1).

De acordo com Fuenes e Vergara (2007), diversos bancos que sofreram intervenção durante a crise e que foram privatizados mais tarde na década de 1990, tiveram a dispersão de sua propriedade entre um grande número de pequenos acionistas. Porém, no final de 1990, a propriedade dos bancos, tornou-se altamente concentrada novamente. Esses autores sustentam que essa maior concentração de propriedade, especialmente no setor bancário, seria uma forma de amenizar o problema principal-agente entre acionistas e gerentes.

Neste sentido, na década de 1990 o setor continuou concentrado, com a diferença de que a propriedade passou a ser fortemente detida por capitais estrangeiros. Ao mesmo tempo, assistia-se a uma série de fusões na indústria bancária. Em 1996, foram os bancos Osorno e Santander; em 1997, fundiram-se os bancos O'Higgins e Santiago. Em 2001 fundiram-se os bancos A. Edwards e Banco do Chile e em 2002, os bancos Santander e Santiago (BELTRAN, 2005, p. 14). Essas fusões permitiram que os bancos de médio porte aumentassem sua participação no mercado.

Fuentes e Vergara (2007) evidenciam a tendência de concentração do setor, apontando que a partir de 2004, a indústria incluía cinco grandes bancos (com uma quota de mercado de 10% ou mais), nove bancos de médio porte (com uma quota de mercado entre 2% e 6%), e treze bancos pequenos (com uma participação de mercado abaixo de 1%). Em dezembro de 2010, de acordo com os dados da SBIF, os dois maiores bancos privados, um de capital nacional e outro estrangeiro, detinham 45,46% dos ativos e a participação de mercado se compunha de 47,33% do crédito ofertado por bancos e 45,33% das captações. Os

sete próximos maiores bancos reuniam uma participação total de 47,48% dos ativos bancários no mercado. Os 7,05% restantes dos ativos bancários estavam nas mãos de outros 10 bancos menores. A Tabela 4.4.1 apresenta o resumo desta composição, em termos de ativos, participação em oferta de crédito e de captação.

**Tabela 4.4.1: Distribuição percentual dos ativos bancários, do mercado de crédito e de captação, no Chile, em dezembro de 2010.**

| Pr. | Bancos                          | Ativos | Operações de Crédito | Captação |
|-----|---------------------------------|--------|----------------------|----------|
| E   | <b>Santander-Chile</b>          | 24,89% | 24,45%               | 22,04%   |
| D   | <b>Banco de Chile</b>           | 20,58% | 22,88%               | 23,29%   |
| D   | <b>De Crédito e Inversiones</b> | 14,91% | 14,98%               | 15,94%   |
| E   | <b>BBVA Chile</b>               | 8,35%  | 8,58%                | 8,01%    |
| D   | <b>Corpbanca</b>                | 8,03%  | 8,60%                | 8,27%    |
| E   | <b>Scotiabank Chile</b>         | 5,75%  | 6,26%                | 4,58%    |
| E   | <b>Itaú Chile</b>               | 3,84%  | 4,06%                | 4,36%    |
| D   | <b>Security</b>                 | 3,52%  | 3,09%                | 3,80%    |
| D   | <b>Bice</b>                     | 3,08%  | 3,06%                | 3,24%    |
| E   | <b>HSBC Bank Chile</b>          | 1,36%  | 0,52%                | 1,35%    |
| E   | <b>Deutsche Bank Chile</b>      | 1,35%  | 0,00%                | 0,66%    |
| D   | <b>Falabella</b>                | 1,06%  | 1,13%                | 0,86%    |
| D   | <b>Internacional</b>            | 0,94%  | 0,91%                | 1,21%    |
| E   | <b>Rabobank Chile</b>           | 0,67%  | 0,59%                | 0,39%    |
| D   | <b>Consortio</b>                | 0,62%  | 0,23%                | 0,86%    |
| D   | <b>Penta</b>                    | 0,46%  | 0,04%                | 0,50%    |
| D   | <b>Ripley</b>                   | 0,24%  | 0,31%                | 0,20%    |
| E   | <b>Paris</b>                    | 0,22%  | 0,29%                | 0,28%    |
| E   | <b>Sudamericano</b>             | 0,12%  | 0,01%                | 0,14%    |

Fonte: Balanço Patrimonial dos bancos obtido na base de dados da SBIF (Superintendencia de Bancos y Instituciones Financieras de Chile).

Em dezembro de 2010, além destes 19 bancos, dos quais 10 são de capital local e 9 são bancos de grupos financeiros internacionais, havia também 5 agências de bancos estrangeiros: Banco de la Nación Argentina, DnB NOR Bank ASA, Banco do Brasil S.A., JP Morgan Chase Bank. e Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. (SBIF, 2010).

#### **4.4.2 Modos de Entrada e Trajetória de Internacionalização do G-5 no Chile**

Os bancos analisados possuem experiência variada no mercado chileno. O Quadro 4.4.1 mostra como estes bancos entraram no mercado e o ano inicial

de sua atuação. Como pode ser notado no Quadro 4.4.1, o modelo de entrada dos bancos do G-5 no Chile se deu por meio de abertura de agência própria ou aquisições. Os bancos do G-5, exceto o Citibank, entraram após o término do governo socialista, sendo que dois deles, o Santander e o HSBC, entraram durante a recuperação econômica do início da década de 1980 e os outros dois, Scotiabank e BBVA, entraram durante o período de maior concentração bancária, que iniciou-se em fins da década de 1990.

| Banco      | Atua desde | Entrada                          |
|------------|------------|----------------------------------|
| BBVA       | 1998       | Aquisição do BHIF                |
| Citibank   | 1916       | Abertura de agência própria      |
| HSBC       | 1981       | Abertura de agência própria      |
| Santander  | 1982       | Aquisição do Banco Espanol-Chile |
| Scotiabank | 2003       | Aquisição do Banco Sud Americano |

Quadro 4.4.1: Entrada dos bancos selecionados no Chile

Fonte: Elaboração própria, a partir de informações no site das empresas

Nos tópicos a seguir, serão abordados, de forma mais detalhada, os modos de entrada de cada um dos bancos estudados no mercado chileno. Em seguida será apresentado um resumo com os atributos de suas atuações no mercado. Por fim, buscar-se-á identificar o segmento de mercado focalizado por cada banco, em função da composição da carteira de crédito do banco, por ser um dos principais produtos bancários.

### **BBVA**

A chegada do grupo BBV (Banco Bilbao Vizcaya) como principal acionista do Banco BHIF, materializada em outubro de 1998, marcou o ingresso do BBV no mercado financeiro local. Com a fusão, na Espanha, do Banco Bilbao Vizcaya com o Argentaria no ano seguinte deu origem ao atual Banco BBVA BHIF, no Chile. Em 2003, o Grupo BBVA transformou seu nome para BBVA Chile (BBVA-a, 2011).

### **HSBC**

O Grupo HSBC tem presença no Chile desde 1981, inicialmente por meio de uma agência de banco estrangeiro focada no segmento empresarial. Em 1985, o HSBC tinha três agências no país. Em 1993, o grupo vendeu suas operações para o Banco O'Higgins, que era propriedade do Grupo Luksic. Entre 1993 e 2000, o HSBC manteve sua presença no Chile apenas através de um escritório de

representação, mas manteve participação entre as ações do Banco Santiago. Em 1997, uma fusão entre o Banco O'Higgins e o Banco de Santiago tornou o Banco Santiago (remanescente), um dos maiores bancos locais no Chile, no qual o HSBC manteve uma participação de 7% (HSBC, 2011).

A aquisição do antigo *Republic National Bank of New York* (RNB), nos Estados Unidos, em 2000, trouxe o HSBC de volta para o Chile como controlador, já que aquele banco tinha uma filial no Chile. Atualmente, o HSBC opera no Chile através de uma subsidiária com operações anteriormente centradas em *Corporate Banking*, mas que a partir de 2009 também passou a abranger serviços para pessoas físicas (HSBC, 2011).

### **Santander**

O Grupo Santander entrou no Chile em 1982, com a aquisição do Banco Español-Chile. Em 1996, o Santander incorporou o Banco Osorno. Em 2000, mostrando evidências de sua intenção em expandir seus negócios na região, o grupo incorporou o Banco Santiago (SANTANDER, 2011).

### **Scotiabank**

Após uma participação inicial de 24%, em 1991, no Banco Sudamericano, o Scotiabank assumiu o controle em 1999 com a posse de 60% das ações. Em novembro de 2007, o ex-Scotiabank Sud Americano assumiu o controle de 99,5% do ex-Banco del Desarrollo (BDD). Os bancos fundiram-se, em novembro de 2009, mudando o nome para Scotiabank Chile. Como resultado, o Scotiabank tornou-se o sexto maior banco do país, com cerca de 6,5% de participação de mercado (Scotiabank-e, 2011).

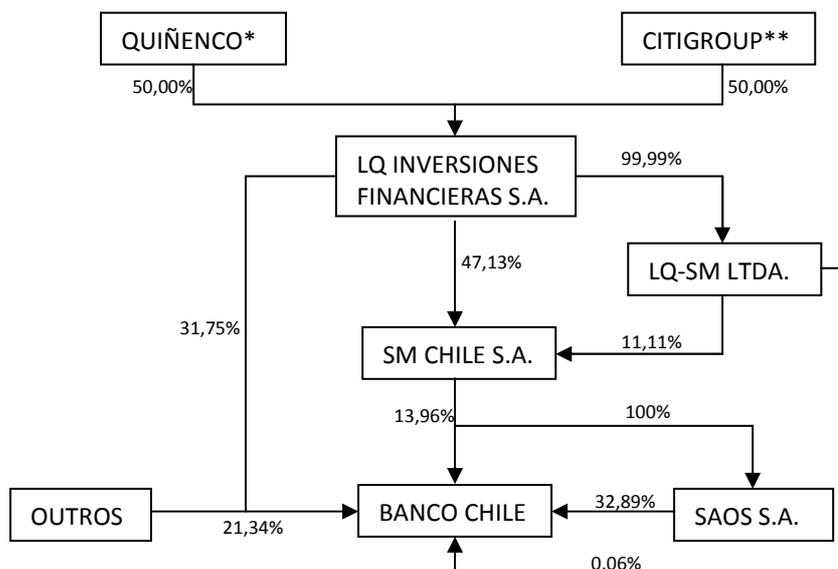
### **Citibank**

O Citibank iniciou suas operações no Chile, em 1916, com a abertura de uma agência. Em 15 de março de 1999, Citibank N.D. (agência no Chile) adquiriu 100% das ações da Corporación Financiera Atlas S.A., resultando na dissolução da financeira e passando o Citibank ser o seu sucessor legal (SBIF, 1999. p. 423). Com a aquisição da Atlas, formando a CrediChile, o Citibank conseguiu maior penetração no mercado de consumo.

Em 2002, o Citibank adquiriu o Banco A. Edwards. Em janeiro de 2002, o Banco de Chile se fundiu com o Banco A. Edwards, passando o Banco de Chile a ser a entidade remanescente. Naquele ano, o Banco resultante começou a operar

três redes de agências sob diferentes marcas: Banco de Chile, como um banco universal, com cobertura em todo o Chile; Banco Edwards, com uma rede focada no banco de varejo, que operava principalmente em Santiago e CrediChile, com foco em empréstimos ao consumidor.

Após a fusão, a Quiñenco S.A., uma empresa ligada à família Luksic e principal acionista em ambas as partes, adquiriu a participação majoritária no Banco de Chile. Em junho de 2007, a Quiñenco assinou um contrato com o Citigroup que abrangia uma associação estratégica de negócios e serviços financeiros no tocante ao Chile. Como resultado, a Quiñenco e o Citigroup passaram a ser acionistas da LQIF (LQ Inversiones Financieras). O Citigroup inicialmente obteve 32,96% das ações da LQIF, com a opção de aumentar sua participação até 50% nos 28 meses seguintes à data do negócio, opção que foi exercida em maio de 2010, fazendo com que ambos os grupos compartilhassem a propriedade da LQIF igualmente, como mostra a Figura 4.4.1 (LQIF, 2011, p. 15).



\* Através de Quiñenco S.A. e Empresas El Peñon S.A.

\*\* Através de Citigroup Chile S.A. e Inv. Citigroup Chile Ltda.

Figura 4.4.1: Composição Acionária da LQIF

Fonte: LQIF (2011)

O Acordo de Cooperação entre as partes permitiu o uso limitado da marca Citi pelo Banco de Chile. Assim, o Banco Edwards assumiu nova imagem: "Banco Edwards | Citi".

Em resumo, em 2007, o Banco de Chile absorveu o Citibank Chile. Concomitante com a fusão, o Citigroup se tornou um associado da Quiñenco, o acionista controlador no Banco de Chile, através da partilha de propriedade da LQ Inversiones Financieras S.A. Dessa forma, considera-se que o Citibank esteja desde 2007 na situação de participação acionária no mercado chileno.

### Características e Trajetória do G-5 no Chile

Durante o período analisado (2000 a 2010), o Santander e o BBVA mantiveram-se como os maiores bancos em termos de ativos totais em relação aos demais bancos estudados. Mas, o Santander destaca-se pela distância à frente dos demais em termos de porte. O Citibank foi o terceiro maior banco estudado, sendo superado pelo Scotiabank em 2004 e em 2007. A partir da saída do Citibank do mercado chileno em 2008, o Scotiabank passou a ser o terceiro maior banco, entre os estudados. O Gráfico 4.4.1 apresenta os ativos totais de cada banco durante período analisado.

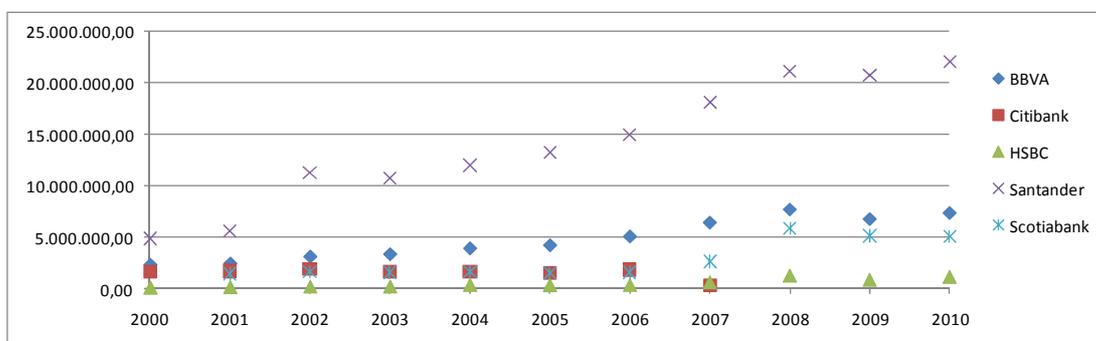


Gráfico 4.4.1: Porte dos bancos analisados – Totais de Ativos em Milhões de Pesos

Os bancos avaliados vem expandindo o número de agências no Chile, à exceção do Citibank, que manteve entre 64 e 65 agências entre 2005 e 2007 e depois foi incorporado ao Banco de Chile.

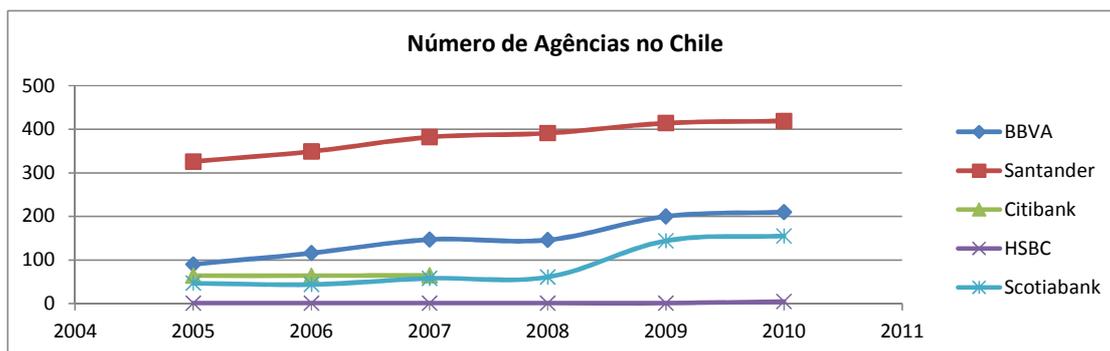


Gráfico 4.4.2: Número de Agências no Chile

De forma geral, houve exemplos dos seis momentos do processo de internacionalização considerados, como pode ser visto no Quadro 4.4.2.

| Banco             | Prospecção            | Greenfield      | Participações         | Aquisições   | Expansão* | Desinvestimento        |
|-------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|--|-----------|------------------------|
| <b>Citibank</b>   |                       | Citibank (1916) | LQIF (2007)           | Atlas (1999)<br>Edwards (2002)   | -         | Banco de Chile (2007)  |
| <b>BBVA</b>       |                       |                 |                       | BHIF (1998)  | 2005      |                        |
| <b>Scotiabank</b> |                       |                 | Sudamericano (1991)   | Banco del Desarrollo (1997)<br>Sudamericano (1999)                         | 2006      |                        |
| <b>Santander</b>  |                       |                 |                       | Banco Español-Chile (1982)<br>Banco Osorno (1996)<br>Banco Santiago (2000) | 2005      |                        |
| <b>HSBC</b>       | HSBC ER (1993 – 2000) | HSBC (1981)     | Banco Santiago (1997) | Operações locais do Republic National Bank of New York (RNB) (2000)        | 2010      | Banco O'Higgins (1993) |

Quadro 4.4.2: Momentos da Internacionalização do G-5 no Chile

\* A partir do período que foi possível observar a expansão da rede de agências com os dados disponíveis

### Posicionamento do G-5 no mercado Chileno em relação à carteira de crédito

A carteira predominante dos bancos em volume é a carteira comercial, como pode ser visto nos Gráficos 4.4.3 a 4.4.5 e Tabela 4.4.2, que mostram a participação das carteiras em relação ao volume de crédito ofertado pelas instituições, entre o período de 2007 a 2010.

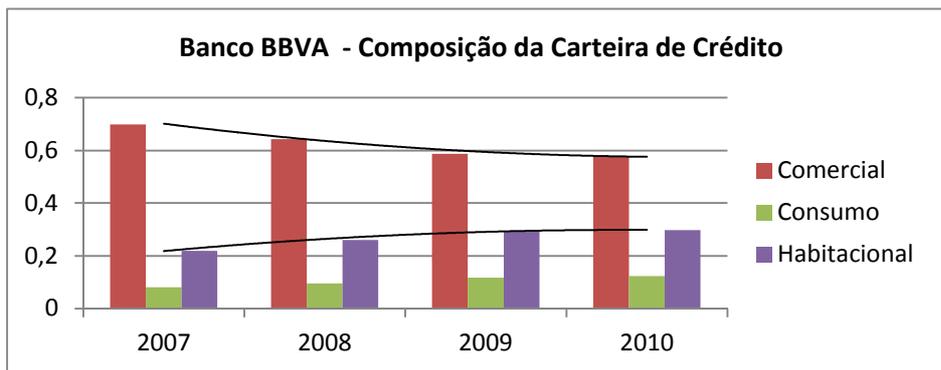


Gráfico 4.4.3 – Banco BBVA – Composição da Carteira de Crédito

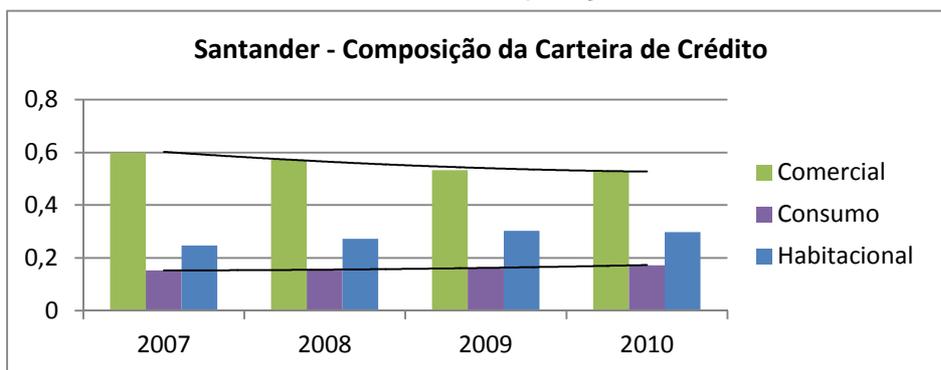


Gráfico 4.4.4 – Banco Santander – Composição da Carteira de Crédito

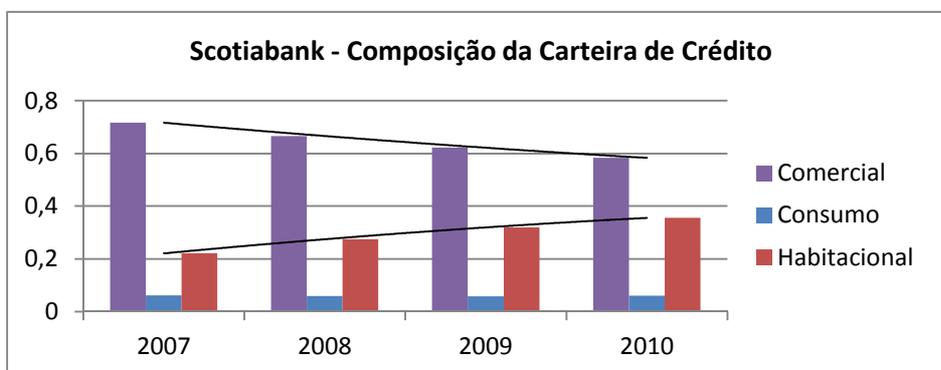


Gráfico 4.4.5 – Banco Scotiabank – Composição da Carteira de Crédito

O HSBC possui a carteira voltada para o segmento comercial

**Tabela 4.4.2 – Banco HSBC – Composição da Carteira de Crédito**

| HSBC |           |         |              |
|------|-----------|---------|--------------|
| Ano  | Comercial | Consumo | Habitacional |
| 2007 | 99,97%    | 0,03%   | 0,00%        |
| 2008 | 99,98%    | 0,02%   | 0,00%        |
| 2009 | 99,97%    | 0,03%   | 0,00%        |
| 2010 | 98,67%    | 1,03%   | 0,30%        |

Para identificar o foco de mercado de cada banco, a Tabela 4.4.3 mostra a participação de cada banco em relação ao volume emprestado pelo sistema financeiro em cada carteira, sendo possível visualizar as carteiras-foco de cada banco em destaque na tabela, como aquelas em que participação do banco supera o percentual geral do mercado (ou seja 100%). Dessa forma, observa-se que o foco dos bancos em termos de carteira de crédito manteve-se direcionado para os mesmos segmentos durante o período entre 2007 e 2010.

**Tabela 4.4.3: Percentual de Composição da Carteira de Crédito em Relação ao Sistema Financeiro Chileno (R)**

|                    | Ano  | Comercial | Consumo | Habitacional |
|--------------------|------|-----------|---------|--------------|
| Sistema Financeiro | 2007 | 69,31%    | 12,52%  | 18,17%       |
|                    | 2008 | 67,17%    | 12,52%  | 20,31%       |
|                    | 2009 | 64,06%    | 13,20%  | 22,74%       |
|                    | 2010 | 62,69%    | 13,74%  | 23,57%       |
| BBVA               | 2007 | 100,91%   | 64,94%  | 120,70%      |
|                    | 2008 | 95,86%    | 76,27%  | 128,32%      |
|                    | 2009 | 91,69%    | 89,44%  | 129,54%      |
|                    | 2010 | 92,35%    | 90,06%  | 126,13%      |
| HSBC               | 2007 | 144,24%   | 0,26%   | 0,00%        |
|                    | 2008 | 148,84%   | 0,20%   | 0,00%        |
|                    | 2009 | 156,06%   | 0,22%   | 0,00%        |
|                    | 2010 | 157,40%   | 7,50%   | 1,27%        |
| Santander          | 2007 | 86,59%    | 122,20% | 135,86%      |
|                    | 2008 | 85,37%    | 123,00% | 134,21%      |
|                    | 2009 | 83,29%    | 123,82% | 133,24%      |
|                    | 2010 | 84,62%    | 125,53% | 126,01%      |
| Scotiabank         | 2007 | 103,46%   | 49,57%  | 121,57%      |
|                    | 2008 | 99,18%    | 47,33%  | 135,18%      |
|                    | 2009 | 97,18%    | 44,11%  | 140,38%      |
|                    | 2010 | 93,11%    | 44,43%  | 150,72%      |

#### **4.4.3 Análise da Eficiência Bancária no Chile**

A aplicação do modelo AED aos dados obtidos no sistema financeiro chileno gerou 110 índices de eficiência, distribuídos entre o período de 2005 a 2010, com 32 ocorrências de eficiência máxima (100%), como pode ser visto na Tabela 4.4.4. A tabela apresenta também a média de índices de eficiência obtidos pelos demais bancos do mercado por ano e a média por banco ao longo dos

últimos seis anos, bem como o desvio padrão (DP). Nas duas últimas linhas, apresenta-se a contagem de bancos que atingiram a linha da fronteira de eficiência, indicando que entre as unidades avaliadas, as estrangeiras foram 100% eficientes 10 vezes e as domésticas 22 vezes durante o período avaliado (entre 2005 e 2010).

**Tabela 4.4.4: Resultado da aplicação do modelo AED**

| Pr. | Bancos                             | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | Média Banco | DP Banco |
|-----|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|----------|
| E   | Abn Amro Bank (Chile)              | 74,80% | 83,14% | 100%   |        |        |        | 85,98%      | 12,84%   |
| D   | Banco Bice                         | 90,40% | 100%   | 100%   | 95,60% | 98,77% | 100%   | 97,46%      | 3,86%    |
| E   | <b>BBVA</b>                        | 72,89% | 88,57% | 92,82% | 97,94% | 90,98% | 97,30% | 90,08%      | 9,17%    |
| D   | Banco de Chile                     | 69,44% | 72,73% | 73,28% | 53,63% | 64,71% | 70,10% | 67,31%      | 7,37%    |
| D   | Banco de Credito E Inversiones     | 69,70% | 67,44% | 64,48% | 66,75% | 67,35% | 70,68% | 67,73%      | 2,21%    |
| D   | Banco del Desarrollo               | 65,61% | 72,18% | 68,24% |        |        |        | 68,68%      | 3,31%    |
| D   | Banco del Estado De Chile          | 65,66% | 58,85% | 63,13% | 53,16% | 65,59% | 78,01% | 64,07%      | 8,32%    |
| D   | Banco Falabella                    | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 41,93% | 49,53% | 81,91%      | 28,13%   |
| D   | Banco Internacional                | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%        | 0,00%    |
| E   | Banco Paris                        | 76,52% | 54,27% | 46,39% | 34,03% | 23,08% | 59,49% | 48,96%      | 18,96%   |
| D   | Banco Ripley                       | 63,36% | 95,06% | 24,99% | 25,68% | 25,50% | 50,91% | 47,58%      | 28,26%   |
| E   | <b>Banco Santander-Chile</b>       | 71,05% | 73,47% | 71,44% | 69,29% | 72,97% | 85,68% | 73,99%      | 5,92%    |
| D   | Banco Security                     | 100%   | 100%   | 100%   | 89,28% | 100%   | 100%   | 98,21%      | 4,38%    |
| E   | Bankboston. N.A.                   | 49,75% | 100%   |        |        |        |        | 74,88%      | 35,53%   |
| E   | <b>Citibank N.A.</b>               | 21,21% | 23,62% | 25,58% |        |        |        | 23,47%      | 2,19%    |
| D   | Corpbanca                          | 98,33% | 100%   | 96,21% | 87,80% | 94,59% | 100%   | 96,16%      | 4,62%    |
| D   | Hns Banco                          | 61,92% | 68,63% |        |        |        |        | 65,28%      | 4,75%    |
| E   | <b>Hsbc Bank Chile</b>             | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%   | 100%        | 0,00%    |
| E   | <b>Scotiabank Sud Americano</b>    | 50,97% | 60,06% | 57,47% | 48,70% | 54,38% | 66,77% | 56,39%      | 6,56%    |
| E   | Itaú Chile                         |        |        | 53,42% | 63,20% | 64,43% | 72,54% | 63,40%      | 7,83%    |
| E   | Rabobank Chile                     |        |        | 46,22% | 30,37% | 37,11% | 58,50% | 43,05%      | 12,18%   |
| E   | The Royal Bank of Scotland (Chile) |        |        |        | 100%   | 100%   |        | 100%        | 0,00%    |
| D   | Penta                              |        |        |        |        | 78,81% | 100%   | 89,41%      | 14,98%   |
| D   | Consortio                          |        |        |        |        |        | 100%   | 100%        |          |
|     | Média Ano                          | 73,77% | 79,90% | 72,83% | 71,50% | 71,12% | 81,08% |             |          |
|     | DP Ano                             | 20,98% | 21,40% | 25,93% | 26,90% | 26,48% | 19,08% |             |          |
|     | N. de Bancos Avaliados             | 19     | 19     | 19     | 17     | 18     | 18     |             |          |
|     | N. Estrangeiros Eficientes         | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      |             |          |
|     | N. Domésticos Eficientes           | 3      | 5      | 4      | 2      | 2      | 6      |             |          |

A Tabela 4.4.5 apresenta os resultados detalhados para o G-5, discriminando-os em fronteira padrão, invertida, composta e composta normalizada (composta<sub>N</sub>). No ano de 2008, o HSBC atingiu 100% em relação à fronteira composta<sub>N</sub>, o que representa o índice de maior eficiência conjugado com o mais baixo índice de ineficiência (fronteira invertida) em relação a todos os demais bancos do mercado chileno.

O Citibank obteve 100% na fronteira invertida durante os períodos em que foi avaliado, de 2005 a 2007, quando foi absorvido pelo Banco de Chile. No ano

de 2010, três dos bancos do G-5 também incidiram na fronteira de ineficiência no mercado chileno: o BBVA, HSBC e Scotiabank, como mostra a Tabela 4.4.5.

Em 2005, o BBVA encontrava-se na categoria de eficiência “média”, em relação à fronteira padrão e a partir de 2006, passou a ter seus resultados na classificação “alta”. Os resultados da fronteira invertida estavam em patamares aceitáveis (sem chamar a atenção). Porém, em 2010, apresentou 100% na fronteira invertida.

O Santander esteve na categoria “média” quase todo o período avaliado e em 2010, passou para a categoria “alta”, em relação à fronteira padrão. O Scotiabank permaneceu a maior parte do tempo na situação de eficiência média. Porém, em 2008, esteve na categoria de eficiência “baixa”. O HSBC permaneceu na categoria “alta” de eficiência durante todo o período avaliado. Porém, em 2010, atingiu 100% também na fronteira invertida, restando na situação de eficiência fraca.

**Tabela 4.4.5: Resultados de Fronteira Padrão, Invertida, Composta e Composta Normalizada para o G-5 no Chile**

| Ano  | Fronteira             | BBVA    | Santander | Citibank | HSBC    | Scotiabank |
|------|-----------------------|---------|-----------|----------|---------|------------|
| 2005 | Padrão                | 72,89%  | 71,05%    | 21,21%   | 100,00% | 50,97%     |
|      | Invertida             | 60,29%  | 83,05%    | 100,00%  | 93,36%  | 75,31%     |
|      | Composta              | 56,30%  | 44,00%    | 10,61%   | 53,32%  | 37,83%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 62,97%  | 49,21%    | 11,86%   | 59,64%  | 42,31%     |
| 2006 | Padrão                | 88,57%  | 73,47%    | 23,62%   | 100,00% | 60,06%     |
|      | Invertida             | 64,75%  | 72,07%    | 100,00%  | 42,41%  | 59,09%     |
|      | Composta              | 61,91%  | 50,70%    | 11,81%   | 78,79%  | 50,48%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 70,23%  | 57,51%    | 13,39%   | 89,38%  | 57,26%     |
| 2007 | Padrão                | 92,82%  | 71,44%    | 25,58%   | 100,00% | 57,47%     |
|      | Invertida             | 28,62%  | 35,72%    | 100,00%  | 37,80%  | 43,74%     |
|      | Composta              | 82,10%  | 67,86%    | 12,79%   | 81,10%  | 56,86%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 93,04%  | 76,91%    | 14,49%   | 91,91%  | 64,45%     |
| 2008 | Padrão                | 97,94%  | 69,29%    |          | 100,00% | 48,70%     |
|      | Invertida             | 26,04%  | 44,34%    |          | 23,19%  | 64,32%     |
|      | Composta              | 85,95%  | 62,47%    |          | 88,41%  | 42,19%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 97,22%  | 70,67%    |          | 100,00% | 47,72%     |
| 2009 | Padrão                | 90,98%  | 72,97%    |          | 100,00% | 54,38%     |
|      | Invertida             | 55,57%  | 59,74%    |          | 36,05%  | 64,39%     |
|      | Composta              | 67,70%  | 56,61%    |          | 81,97%  | 44,99%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 76,11%  | 63,64%    |          | 92,15%  | 50,58%     |
| 2010 | Padrão                | 97,30%  | 85,68%    |          | 100,00% | 66,77%     |
|      | Invertida             | 100,00% | 83,27%    |          | 100,00% | 100,00%    |
|      | Composta              | 48,65%  | 51,20%    |          | 50,00%  | 33,38%     |
|      | Composta <sub>N</sub> | 59,87%  | 63,01%    |          | 61,53%  | 41,08%     |

Em relação à fronteira composta, os melhores índices alcançados foram pelo BBVA, em 2005 e 2007; pelo Santander, em 2010 e pelo HSBC, em 2006, 2008 e 2009. O Citibank apresentou os piores valores entre 2005 e 2007. De 2008 a 2010, os piores índices foram do Scotiabank. Assim, pela classificação do G-5 em relação à fronteira composta, pode-se dizer que o HSBC Chile e o BBVA obtiveram as melhores classificações do modelo AED entre os bancos avaliados, conforme mostra a Tabela 4.4.6.

**Tabela 4.4.6: Classificação em relação à Fronteira Composta para o G-5 no Chile**

| Ano  | BBVA | SANTANDER-CHILE | CITIBANK_N.A. | HSBC | SCOTIABANK |
|------|------|-----------------|---------------|------|------------|
| 2005 | 1    | 3               | 5             | 2    | 4          |
| 2006 | 2    | 3               | 5             | 1    | 4          |
| 2007 | 1    | 3               | 5             | 2    | 4          |
| 2008 | 2    | 3               |               | 1    | 4          |
| 2009 | 2    | 3               |               | 1    | 4          |
| 2010 | 3    | 1               |               | 2    | 4          |

A partir da análise dos pesos aplicados às variáveis de *input* e de *output*, observa-se que nem todas as variáveis são consideradas nos resultados gerados pela AED. A Tabela 4.4.7 aponta o quanto as variáveis de *inputs* e *outputs* foram consideradas no cálculo da eficiência para o mercado chileno, por meio da contagem de ocorrências em que os pesos  $v_i$  e  $u_i$  foram maiores que zero. A tabela evidencia, com isso, que as variáveis mais importantes do modelo foram APOIO, OPER e NPESSEAL. Essas variáveis são as que mais tiveram influência nos resultados de eficiência, para o cálculo de eficiência das unidades avaliadas.

**Tabela 4.4.7: Frequência percentual de uso das variáveis no modelo (ocorrências de  $u$  e  $v > 0$ ) para o Mercado Chileno**

| Período | NAGENC | NPESSEAL | APOIO <sup>1</sup> | OPER   | CAPT   | ROEAJ  | N. de Avaliações |
|---------|--------|----------|--------------------|--------|--------|--------|------------------|
| 2005    | 15,79% | 26,32%   | 84,21%             | 63,16% | 31,58% | 26,32% | 19               |
| 2006    | 21,05% | 63,16%   | 84,21%             | 68,42% | 52,63% | 42,11% | 19               |
| 2007    | 21,05% | 73,68%   | 94,74%             | 78,95% | 31,58% | 31,58% | 19               |
| 2008    | 5,88%  | 29,41%   | 82,35%             | 88,24% | 11,76% | 29,41% | 17               |
| 2009    | 16,67% | 16,67%   | 88,89%             | 72,22% | 22,22% | 33,33% | 18               |
| 2010    | 16,67% | 94,44%   | 72,22%             | 72,22% | 50,00% | 27,78% | 18               |
| %Totais | 16,36% | 50,91%   | 84,55%             | 73,64% | 33,64% | 31,82% | 110              |

A análise da utilização dos pesos para o G-5 no Chile mostra que a variável mais utilizada no modelo de AED foi a variável APOIO<sup>1</sup> (despesas administrativas e outras), com 84,55% das vezes, seguida pela variável OPER (volume de crédito ofertado), com 73,74% das vezes e NPESSOAL (número de empregados), com 50,91% das vezes.

A análise dos pesos para o G-5 mercado chileno evidenciou, ainda, o pouco uso da variável ROEAJ (ROE ajustado) ou ROE pelo modelo AED, a qual foi considerada apenas no resultado de eficiência do Scotiabank, entre o G-5, conforme mostram as Tabelas II-P a II-T do Apêndice II. Tal verificação corrobora com a importância de se usar algumas variáveis como balizadores da análise, a exemplo do ROE; ou seja, considerando-as também à parte do modelo de AED.

No tocante à rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido, medida aqui pelo ROE, o Gráfico 4.4.6 evidencia que o Santander possui a rentabilidade mais elevada que a média de mercado e acima dos demais bancos do G-5. Exceto pelo BBVA nos anos de 2008 e 2009, os demais bancos do G-5 apresentaram ROE inferior à média do mercado no período entre 2005 e 2010.

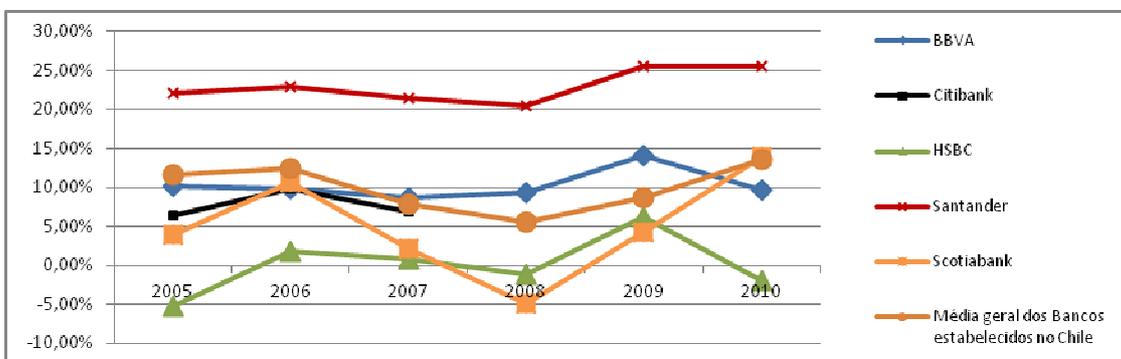


Gráfico 4.4.6 – ROE do G-5 no Chile em relação à média do sistema financeiro no período de 2005 a 2010 no Chile

<sup>1</sup> Apenas no Chile, por questão de disponibilidade, foi utilizada a variável APOIO ao invés da variável ADMIN. A variável APOIO inclui além das despesas de administração (ADMIN) outras despesas, tais como remuneração de pessoal.

## **4.5 Discussão: Padrões e Discrepâncias do G-5 nos Diferentes Mercados**

Como forma de compreender os movimentos dos bancos do G-5 nos mercados sob análise, buscou-se identificar padrões, regularidades e diferenças de seus respectivos envolvimento com os mercados externos, em relação a cada variável estudada (modo de entrada e trajetória, segmento focalizado, rentabilidade e eficiência). Para isso, foram feitas comparações das variáveis utilizadas para caracterizar a atuação dos bancos entre os diferentes países. Esta seção objetiva a apresentar essas análises comparativas. Assim, inicialmente cada banco será abordado separadamente e finalmente, será feita uma análise em nível mais agregado, em relação ao G-5 em conjunto, nos países que compuseram o estudo.

### **4.5.1 O BBVA**

A análise dos resultados mostrou que o Banco BBVA apresentou o padrão de entrada nos mercados estudados caracterizado pela busca posições de liderança de mercado, o que pode ser evidenciado por seu porte nos quatro mercados estudados, já que entre os bancos avaliados o BBVA foi o que apresentou maior porte em relação ao conjunto de países do estudo. No México, foi o maior banco em 2010 (com 21,76% dos ativos bancários); na Colômbia, o quarto maior banco (com 9,1% dos ativos bancários, em 2010); no Peru, foi o segundo maior banco (com 22,08% dos ativos bancários, em 2010) e no Chile, foi o quarto maior banco (com 8,35% dos ativos bancários, em 2010).

No México e na Colômbia, entrou no mercado por meio de participações graduais e incrementais, bem como diversas aquisições. No Peru e no Chile, adquiriu bancos de importância no mercado. O foco para aquisições parece ser os líderes de mercado. O período em que o BBVA concentrou esses movimentos foi entre 1991 a 2000, exceto pela compra do Granahorrar, no México, em 2005. O início de suas participações acionárias incrementais no Banco Probusa, em 1991, com a aquisição do seu controle em 1995, pode ter permitido ao banco a acumulação de experiência em ampliar sua estrutura em mercados externos, o que pode ter possibilitado uma sequência de aquisições, como salienta a Figura 4.51. Essa trajetória corrobora os princípios do Modelo de Estágios (JOHANSON;

VAHLNE, 1977), no sentido de a experiência internacional angariada contribuir para os próximos passos de maior comprometimento com os mercados externos.

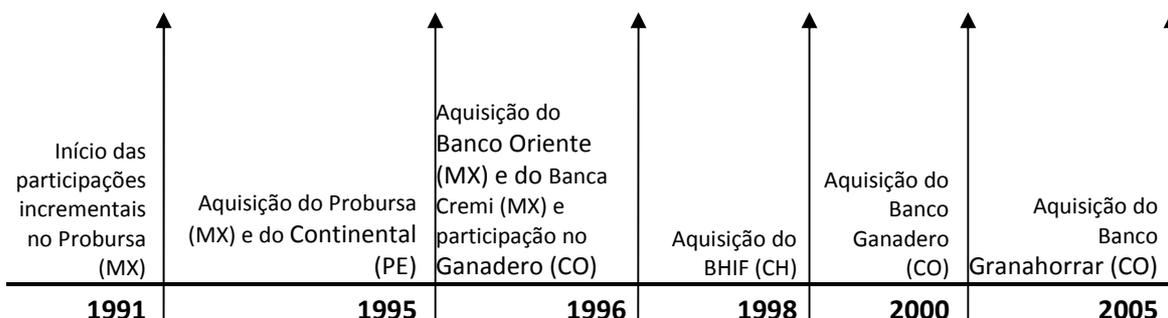


Figura 4.5.1 – Cronologia dos momentos de internacionalização do BBVA nos mercados avaliados

Em todos os mercados avaliados, o BBVA concentra-se na carteira de habitação. Porém, atua com ela distribuída em outros segmentos também. No México e na Colômbia, vem dando ênfase a esta carteira juntamente com o segmento de consumo. No Chile e no Peru, divide seu foco entre as carteiras de habitação e comercial. Com isso, a carteira de habitação está sempre presente. Isso revela que o BBVA tem potencial para compilar e transferir experiências específicas decorrentes da atuação neste setor. O foco neste setor pode representar indícios da utilização da *expertise* desenvolvida pelo banco, o que seria neste caso aproveitamento da vantagem de propriedade, como salienta Dunning (1977, 1993).

Outro atributo destacável foi a alteração do foco na composição da carteira de crédito, na Colômbia. Até 2005, seu foco era voltado para o segmento comercial, o que pode ser reflexo das características do seu antecessor, o Banco Ganadero. Porém, após a aquisição do Granahorrar, naquele ano, seu objetivo migrou para consumo e habitação. Vale salientar que o Granahorrar era um banco especializado em hipotecas e com isso, sugere-se que sua *expertise* foi herdada nas operações do BBVA.

A aplicação da AED para o BBVA nos diferentes países apresentou resultados desiguais. Na Colômbia e no Chile apresentou eficiência “média” e “alta”. Seu melhor desempenho, considerando o modelo de AED utilizado nesta dissertação, foi no mercado peruano, onde apresentou eficiência “alta” durante

todo o período. Assim, sugere-se que o BBVA conseguiu organizar melhor seus recursos naquele mercado (no tocante às variáveis do modelo proposto), considerando o contexto de competição em que se inseriu.

Em todos os mercados avaliados, a rentabilidade foi predominantemente superior à média dos respectivos sistemas financeiros. No México, a rentabilidade apresentou-se acima da média de mercado na maior parte do período avaliado (2001 a 2010), o que pode ser reflexo de sua atuação naquele mercado em termos de porte, já que detém a maior participação de mercado (considerando os dados de dezembro de 2010) e também, em função do segmento focalizado, voltado para consumo e habitação. O segmento de consumo tende a propiciar maior rentabilidade, em função da cobrança de tarifas e taxas de juros mais altas do que as aplicadas às empresas (segmento comercial). Na Colômbia, a rentabilidade mostrou-se oscilante em relação à média do sistema financeiro, mas predominantemente mais alta que a média. De 2003 a 2005, o ROE era abaixo da média de mercado e de 2006 em diante, passou a ser acima, apesar de a média do sistema ter diminuído. No Peru, onde também é um dos maiores bancos, o ROE se mostrou acima da média de mercado em todo período, apesar de neste caso, o foco de mercado ser a carteira comercial, juntamente com a habitacional. No mercado chileno, a rentabilidade do BBVA mostrou-se oscilante em relação à média de mercado.

Assumindo a situação do BBVA no Peru como um caso de internacionalização que apresentou resultados positivos em termos de rentabilidade e de eficiência, destaca-se o fato de ter entrado naquele país por meio da aquisição de um dos líderes de mercado e de ter mantido a marca local “continental”. Neste caso, suporta-se que este banco procurou “naturalizar-se” no mercado para obter os benefícios locais, diferentemente de bancos que buscam oportunidades específicas, como por exemplo o atendimento de clientes corporativos do país de origem do banco, conforme apregoa a abordagem de Aliber (1984). Ao mesmo tempo, suporta-se que a carteira de habitação seja uma de suas especialidades. Mesmo que cada país guarde particularidades operacionais no tocante ao provimento da carteira habitacional, espera-se que a

experiência de aspectos mais gerenciais, tais como a gestão de riscos, de cobrança e de *funding* possam ser aproveitados internamente.

#### **4.5.2 O Citibank**

Entre os mercados avaliados, somente no México possui porte de maior imponência, onde opera como o segundo maior banco do país, com 20,76% dos ativos bancários do sistema financeiro em 2010. Na Colômbia e no Peru, atua por meio de empreendimentos de menor proporção, ocupando, em 2010, a décima terceira posição em ativos, com 3,42% dos ativos bancários e a quinta posição, com 2,84% dos ativos bancários, respectivamente. No mercado chileno atua somente por meio de participações acionárias. O Citibank diferenciou-se dos demais bancos do G-5 por apresentar o padrão de entrar nos mercados avaliados por meio de *greenfield* (HURDUC; NITU, 2011) durante a primeira metade do século XX (entrou em 1929 no México e na Colômbia; em 1920, no Peru e em 1916, no Chile). No México e no Chile, empreendeu-se em diversas aquisições e participações acionárias concentradas na década de 1990 e início dos anos 2000, conforme ilustra a Figura 4.5.2. O longo período que decorreu após sua presença inicial nos mercados para principiar suas aquisições causa certa estranheza. Na Colômbia e no Peru não houve aquisições ou participações em outras instituições, mas, sim, o desenvolvimento de sua própria rede de agências. Na Colômbia, houve um período em que teve participação no International Bank of Colombia (em 1976), quando se sucedeu a obrigatoriedade legal de que os bancos fossem de propriedade majoritária de capitais domésticos. Porém, tão logo houve a possibilidade de participação majoritária por acionistas estrangeiros, voltou a ser o controlador do banco, o qual teve seu nome alterado para Citibank Colômbia. Os movimentos do Citibank nos países abordados também foram graduais e bem mais lentos que os demais bancos estudados, considerando o período inicial de entrada no mercado. Dessa forma, pode-se dizer que o comportamento do Citibank pode ser mais bem explicado pelo modelo de estágios da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

|                              |                             |   |   |   |                                |                                  |                                     |                                    |                             |
|------------------------------|-----------------------------|---|---|---|--------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|
|                              |                             |   |   |   |                                |                                  |                                     |                                    |                             |
| <i>Greenfield</i><br>(Chile) | <i>Greenfield</i><br>(Peru) | <i>Greenfield</i><br>(México e<br>Colômbia) | Particip. no<br>Banco<br>Internacional<br>da Colômbia<br>(CO) | Aquisição do<br>Banco<br>Internacional<br>da Colômbia<br>(CO) | Aquis.<br>do<br>Confia<br>(MX) | Aquis.<br>Banco<br>Atlas<br>(CH) | Aquis.<br>do<br>Banac<br>ci<br>(MX) | Aquis.<br>Banco<br>Edwards<br>(CH) | Venda de<br>unidade<br>(CH) |
| 1916                         | 1920                        | 1929  | 1976  | 1991  | 1998                           | 1999                             | 2001                                | 2002                               | 2007                        |

Figura 4.5.2 – Cronologia dos momentos de internacionalização do Citibank nos mercados avaliados

Essas características também podem ser reflexo de atributos contextuais. Sob a lógica do Modelo de Estágios (JOHANSON; VAHLNE, 1977), a expansão internacional da empresa sofre obstáculos ligados à distância geográfica e cultural, bem como a custos adicionais decorrentes da inexperiência no mercado externo. Como o Citibank iniciou sua expansão internacional na região estudada muito precocemente, em comparação com os demais bancos, é possível inferir que o momento não favorecia as aquisições internacionais. Com menor desenvolvimento dos aparatos de comunicação, mais dificuldade nos transportes a longas distâncias e possivelmente mais escassez de mão de obra capacitada para coordenar processos de negociação e gestão de unidades adquiridas no exterior, é defensável que a expansão internacional por meio de *greenfield* fosse a mais atrativa. Considerando que a expansão ocorria de forma mais gradativa, pode-se suportar que esta seria uma forma de reduzir os riscos e de aumentar o conhecimento a respeito do mercado externo, em consonância com o modelo de estágios (JOHANSON; VALHNE, 1977; IDEM, 2009). Adicionalmente, as barreiras para o novo entrante eram menores, em função do desenvolvimento do setor na região, do ambiente competitivo e da frouxidão regulamentar.

Outro argumento que poderia ser usado é a dificuldade de encontrar alvos atraentes para aquisições. Entretanto, considerando as características do setor bancário no início do século XX nesses países, o argumento que parece ter mais peso é o de o mercado propiciava espaço para novos entrantes, sem a necessidade de que o banco buscasse alvos para serem adquiridos, o que ao envolver outras estruturas organizacionais, aumentaria a complexidade da entrada no mercado externo.

Quanto ao segmento focalizado, o Citibank revelou-se dirigindo ao segmento de consumo ao longo do tempo, especialmente por volta da metade da década de 2000. No México, até 2004, dividia seu foco entre os segmentos de consumo e habitação e de 2005 em diante passou a objetivar o de consumo. Na Colômbia, em 2003 dividia-se entre crédito comercial e de consumo e a partir de 2004, decidiu focar agressivamente no segmento de consumo (percentual 1,5 vezes maior que a média de mercado). No Peru, houve o mesmo movimento: seu foco dividia-se entre consumo e comercial e a partir de 2006, voltou-se agressivamente para o segmento de consumo. Apenas no Chile, não foi possível avaliar o foco de atuação do Citibank, quando este lá operava, já que não foram obtidos dados antes de 2007, período em que o banco deixou de ser controlador no país. Esse movimento pode ser um indício da tentativa de alcançar o aproveitamento de sinergias internas por meio de uma maior especialização no mercado.

Os resultados da aplicação da AED para o Citibank nos diferentes países também foram desiguais. Seu melhor desempenho foi no mercado colombiano, onde apresentou eficiência “alta” durante quase todo o período avaliado (exceto, em 2008, quando apresentou eficiência “média”). Assim, tendo como pressuposto o modelo de AED utilizado, sugere-se que o Citibank conseguiu melhor se adaptar ao mercado colombiano, organizando melhor seus recursos naquele mercado, considerando o contexto e sua posição perante os demais competidores no país.

Entre os mercados avaliados, somente no México, a rentabilidade do Citibank revelou-se predominantemente acima da média de mercado. Na Colômbia, a rentabilidade do Citibank apresentou-se ligeiramente oscilante ao redor da média de mercado, apesar de nos últimos três períodos o banco vir alcançando ROE acima da média de mercado. No Peru, a rentabilidade também se mostrou oscilante em torno da média do sistema financeiro. No Chile, nos dois anos em que foi avaliada (2007 a 2010), a rentabilidade permaneceu sempre abaixo da média de mercado. Avaliando em termos de ROE, o México foi o melhor mercado para o Citibank. A rentabilidade mais estável e acima dos níveis médios alcançados pelo sistema financeiro no México pode ser reflexo de sua imponência naquele país, onde atua com alta parcela de mercado. Além disso,

destaca-se pela sua estratégia de “naturalização”, na qual manteve a marca local, Banamex.

#### 4.5.3 O HSBC

Entre os mercados avaliados, apenas no México o HSBC atingiu um grande porte, onde é o quinto maior banco, com 8% dos ativos. Na Colômbia, Peru e Chile apresentou porte menor, restando nesses mercados nas posições de décimo quinto em ativos (com 0,85% dos ativos bancários do mercado), oitavo maior banco (com 2,02% dos ativos bancários) e décimo em ativos (com, 1,36% dos ativos), respectivamente.

Um dos atributos do HSBC que lhe concedeu presença nos países sob análise, mas não participação de mercado, pode ter sido seus movimentos de descontinuação. Mesmo no México, onde sua participação de mercado é relativamente alta, inicialmente adquiriu uma participação acionária no banco Serfin, mas foi descontinuada e a aquisição que se concretizou foi a do Banco Bital, conforme ilustrado na Figura 4.5.3. No Peru, adquiriu participação acionária no Banco Sur, em 1997, mas decidiu entrar no mercado em 2006, por meio da abertura de uma agência própria. No Chile, apesar de ter entrado no mercado por meio da abertura de uma agência própria, vendeu suas operações, em 1993 e comprou as operações de um banco estrangeiro, em 2000, quando voltou ao mercado por meio da aquisição do RNB (Republic National Bank of New York).

A cronologia de seus movimentos internacionais, representada na Figura 4.5.3, mostrou que o HSBC concentrou suas participações acionárias no ano de 1997 e as aquisições, de 2000 em diante, nos países avaliados.

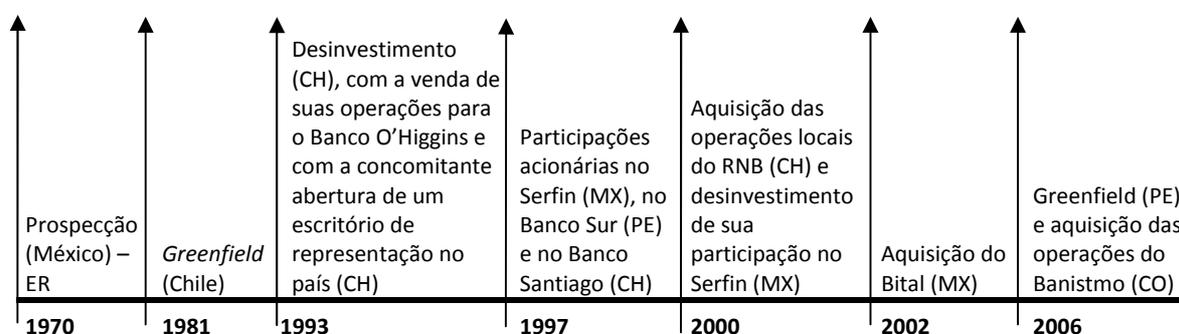


Figura 4.5.3 – Cronologia dos momentos de internacionalização do HSBC nos mercados avaliados

O HSBC não apresentou regularidade em relação à opção pelo segmento de mercado a ser atendido, considerando a avaliação da composição de sua carteira de crédito nos distintos mercados analisados. Foi possível verificar, inclusive, alteração no direcionamento do foco aos segmentos em um mesmo mercado ao longo do tempo (no caso de suas operações no México e no Peru).

No México, o segmento focalizado na carteira de crédito passou de consumo (de 2001 a 2003) para comercial (de 2003 a 2010). No Peru, entre 2006 e 2008, o foco era o segmento comercial. Em 2008, começou a focar também em consumo. A partir de 2009, direcionou-se com mais ênfase para este segmento e em 2010 voltou-se também para o segmento de crédito habitacional.

Na Colômbia e no Chile, o foco do segmento de crédito permaneceu estável. Na Colômbia, seu foco de mercado permaneceu estável no segmento de consumo durante o período sob análise e desde quando começou a atuar no país, em 2006, seguindo os padrões de seus antecessores (Lloyds TSB e Banistmo). A característica de continuidade do segmento atendido pelo antecessor, no caso das aquisições bancárias é bastante defensável. Mesmo que ocorram mudanças de direcionamento ao longo do tempo, espera-se que nos anos imediatos à aquisição, as características do banco adquirido sejam herdadas. Quando é feita a aquisição de um banco, supõe-se que sejam adquiridos também diversos ativos intangíveis, associados a pessoas, processos, métodos, melhores práticas, enfim, a tecnologia do banco. Estes recursos intangíveis são valiosos e para sejam melhor aproveitados, o banco adquirente tende a manter alguns atributos das operações do banco adquirido.

No Chile, durante o período avaliado (entre 2007 e 2010), o segmento alvo do HSBC foi marcadamente comercial. Os demais segmentos ocuparam zero por cento ou participação irrisória da oferta de crédito desse banco. No Chile, o HSBC vem se mantendo bastante focado em atender clientes corporativos, apesar de constar no sítio da empresa que a partir de 2009, também passou a oferecer serviços para pessoas físicas.

No México, o HSBC apresentou resultado na fronteira padrão predominantemente na categoria de “baixa” eficiência. Na Colômbia, apresentou eficiência média em todos os anos. Entretanto, neste mercado, houve a

predominância de 100% na fronteira invertida. No Peru, manteve-se oscilante entre média e alta de 2006 a 2008, entretanto com 100% na fronteira invertida. A partir de 2008, quando o número de agências aumentou de 4 para 13 agências, passou a se enquadrar na categoria de eficiência baixa, mantendo 100% na fronteira invertida. Isso pode ser explicado pelo fato de o número de agências ser um dos *inputs*. Assim, apesar de ter havido aumento do número de agências não houve aumento proporcional dos *outputs*.

A análise dos resultados da aplicação da AED para o HSBC nos diferentes países mostrou que este banco apresentou altos índices na fronteira invertida, o que revela que há variáveis do modelo que não são organizadas de modo eficiente para se atingir os *outputs* considerados. Seu melhor desempenho em relação à fronteira padrão foi alcançado no Chile, onde atingiu 100% de eficiência durante todo o período avaliado. Entretanto, conforme mencionado anteriormente, esses resultados são reflexos de seu porte, já que possui apenas uma agência, com poucos funcionários. Apesar de o ROE ser abaixo da média dos sistemas financeiros dos respectivos países, assumindo por diversas vezes valores negativos, não se observou a influência dessa característica nos resultados AED pelo fato de o modelo escolher sempre as variáveis que apresentam os “melhores” valores para o cálculos da fronteira padrão. Como os resultados do ROE são os “piores”, estes não foram escolhidos pelo modelo AED no cálculo da eficiência. Neste sentido, quando se avalia a fronteira invertida, que se refere à inversão dos *inputs* pelos *outputs*, esta variável é utilizada, já que ocorre o inverso (seleção das piores práticas). Assim, fica evidenciado que este banco foi considerado bastante eficiente em relação a algumas variáveis e ineficiente em relação a outras.

O único mercado em que o HSBC apresentou ROE acima da média do mercado foi no México, onde detém uma participação de mercado relevante (cerca de 8,01% do crédito ofertado e 10,03% da captação do sistema, considerando os dados de dezembro de 2010). Nos demais mercados, apresentou rentabilidade abaixo da média de mercado e por diversas vezes o ROE assumiu valores negativos. Estes resultados podem ser resultantes de pequenas participações de mercado, movimentos descontínuos em suas

participações e aquisições e, ainda, aquisições de outros bancos estrangeiros no mercado. É defensável que a aquisição de outros bancos estrangeiros no mercado externo seja uma fonte de custos adicionais, a menos que o banco esteja “naturalizado” no mercado externo. Esses custos adicionais podem advir, por exemplo, de mudanças em pessoas-chave da administração, bem como da dificuldade em miscigenar no mínimo três atmosferas culturais distintas (as oriundas do países de origem do antecessor, as vindas sob influência do adquirente e as decorrentes do mercado em que o banco irá operar). Tais movimentos podem ser considerados como contrapontos ao Modelo de Estágios (JOHANSON; VAHLNE, 1977; IDEM, 2009), visto que, ao investir na aquisição de outros bancos estrangeiros, o HSBC “passa por cima” das barreiras culturais para obter um atalho para o mercado alvejado.

No único mercado em que o HSBC tem participação expressiva – México, sua eficiência restou baixa. Nos demais mercados, devido ao pequeno número de agências e funcionários (que são *inputs* do modelo), sua eficiência por vezes atingiu o patamar de alta, mas com altos índices na fronteira invertida. Em relação à análise da eficiência proposta pelo modelo de AED, não foi possível identificar o mercado em que melhor se adaptou. Porém, em função da rentabilidade alcançada, sugere-se que o México tenha sido o seu melhor mercado entre os estudados.

#### **4.5.4 O Santander**

No México e no Chile, o Santander possui maior porte, em relação ao apresentado nos demais países do estudo. É o maior banco do mercado chileno, com 24,89% dos ativos bancários do país e o terceiro maior banco do México, com 12% dos ativos (dados de dezembro de 2010). Já na Colômbia e no Peru apresenta portes mais modestos, onde detém 2,77% e 0,97% dos ativos bancários, respectivamente (dados de dezembro de 2010).

Com exceção do México, onde o Santander empreendeu-se em uma única aquisição de um banco de porte maior (Banco Serfín), a regularidade das escolhas em suas aquisições foi a de várias aquisições, com sua posterior aglutinação no mercado: o Antiqueño (1997) e Invercrédito (1997), na Colômbia;

Banco Interandino (1995) e Banco Mercantil (1995), no Peru; e Banco Español-Chile (1982), Banco Osorno (1996) e Banco Santiago (2000), no Chile. Houve, também, descontinuidades. No México, abandonou a participação no Banco Bital, em 2002. No Peru, deixou o mercado no período de 2002 a 2006, quando vendeu os bancos que havia adquirido, e em 2007 voltou ao Peru, por meio da abertura de uma agência própria.

A cronologia dos movimentos internacionais do Banco Santander nos países estudados mostra que este banco iniciou suas aquisições nesses países em 1982. Porém, a maioria delas se concentrou entre na segunda metade da década de 2000 (entre 1995 e 2000), como mostra a Figura 4.5.4.

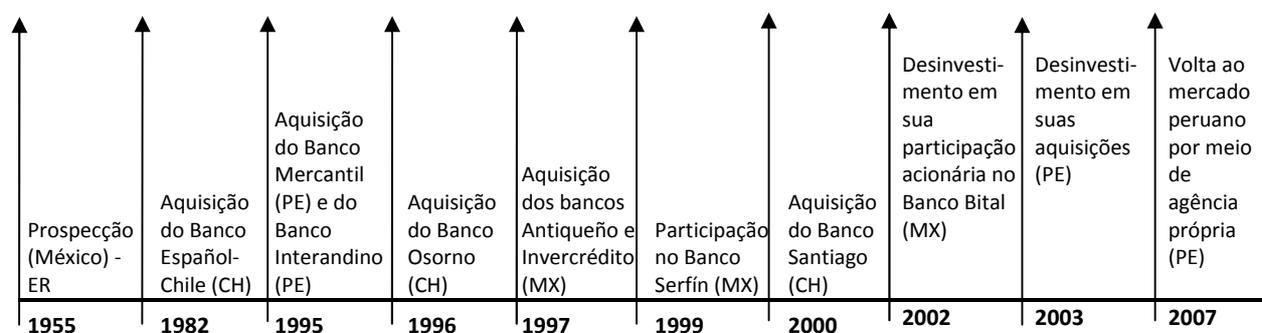


Figura 4.5.4 – Cronologia dos momentos de internacionalização do Santander nos mercados avaliados

O Santander é um banco que tende a distribuir seu foco de mercado em vários segmentos. Porém, nota-se o segmento comercial é destaque nos mercados avaliados, exceto no Chile, onde o foco situa-se nas carteiras de consumo e habitacional. Mesmo no Chile, apesar de não ser o foco de mercado, a carteira comercial ocupa uma participação importante. No México, no início da década de 2000, o segmento focalizado era o comercial; a partir de 2007, a carteira de consumo também começou a se destacar.

Na Colômbia também as duas carteiras comercial e consumo se destacaram juntas. De 2003 a 2006, o foco era apenas na carteira comercial. Entretanto, de 2007 em diante, o foco dirigiu-se para ambas as carteiras, comercial e de consumo. Isso pode ser reflexo da identificação de oportunidades naquele mercado, onde o crédito direcionado ao consumo do sistema financeiro em geral vem aumentando ao longo dos anos.

No Peru, como esteve presente em dois momentos distintos, no primeiro deles como resultado de aquisições e no segundo em função de abertura de agência própria, apresentou nítida diferença entre os segmentos focalizados em cada uma dessas fases. Na primeira fase, entre 2001 e 2002, seu foco era o segmento habitacional e na segunda fase, de 2003 a 2010, quase totalmente voltado para o segmento comercial (empresas de maior porte). Nesta segunda fase, fica evidenciada a predileção desse banco ao atendimento a carteira comercial, que exige conhecimentos bem específicos por parte do quadro de funcionários. Por vir se desenvolvendo em vários países neste segmento, suporta-se que o Santander vem buscando utilizar essa vantagem de propriedade em outros mercados. Dessa forma, sugere-se que a estratégia de operar no segmento comercial esteja ligada ao atendimento de empresas multinacionais, conforme salientam Clarke *et al.* (2003), que suportam que bancos multinacionais tendem a ter como clientes empresas também multinacionais.

A aplicação da AED para o Santander mostrou que este banco apresentou os resultados de índice de eficiência predominantemente na categoria de eficiência média.

No México, em relação à fronteira padrão, predomina o resultado de eficiência “média”. Porém, segue tendência de decrescimento, já que nos últimos anos (a partir de 2007) foi baixa. Dois anos antes, o Santander aumentou o número de agências em 154% (passando de 357 agências, em 2004 para 908, em 2005). Ao longo dos anos, o Santander manteve-se expandindo o número de agências no mercado mexicano (média de 3,4% por ano de taxa de crescimento). Porém, pelo que revela os resultados da aplicação da AED, não houve crescimento proporcional dos *outputs* gerados, o que pode ter causado a diminuição dos resultados da eficiência nos últimos anos.

Na Colômbia, apresentou a eficiência padrão oscilante entre média e baixa. No Peru, onde atuou em duas fases distintas, durante sua primeira fase no país (2001 e 2002), manteve-se oscilante entre eficiência “média” e “alta” e na sua segunda fase (de 2007 a 2010) alcançou 100% de eficiência em todos os anos, inclusive com 100% na fronteira Composta normalizada. Porém, este resultado é também questionável devido ao tamanho do banco (única agência), o que o

colocaria em situação de benevolência em relação ao modelo de AED utilizado. Em função da limitação do modelo de AED, quanto à escolha das variáveis mais favoráveis para definição dos resultados de eficiência, não se pode, em casos como este chegar a uma conclusão substancial.

No Chile, a eficiência do Santander esteve na categoria “média” quase todo o período avaliado. Em 2010, o Santander obteve 100% na fronteira padrão e ao mesmo tempo 100% em relação à fronteira invertida, restando na situação denominada “eficiência fraca”. Este resultado revelou que o Santander conseguiu obter a eficiência extrema considerando algumas variáveis (número de funcionários, despesas de apoio e volume de operações de crédito). No entanto, considerando as demais variáveis, especialmente o ROE, este banco ficou em posição bastante desfavorável em termos de eficiência.

No Peru, onde houve descontinuidade de seus investimentos e esteve ausente do mercado por quatro anos, em sua primeira fase de atuação no país (2001 e 2002) apresentou resultado oscilante entre eficiência “média” e “alta”. Em sua segunda fase (2007 a 2010), o Santander obteve 100% na fronteira padrão em todos os anos. Esse resultado é questionável quando posto ao lado dos resultados de rentabilidade sobre o patrimônio líquido, já que, nesta segunda fase, no Peru, quando retornou ao país, por meio de uma agência própria, passou a apresentar ROE sempre abaixo da média do sistema financeiro e negativo. Isso é explicável pelo fato de operar no mercado com apenas uma agência e poucos funcionários (*inputs* do modelo de AED) e com foco no segmento comercial, especialmente grandes empresas, gerando volumes elevados de captação e de operações de crédito (*outputs* do modelo de AED). Em sua fase anterior no país, quando operava como resultado de suas aquisições feitas em 1995, o Santander havia apresentado ROE sempre oscilante em relação à média de mercado, mas com resultados positivos.

No México e no Chile, o Santander apresentou ROE predominantemente acima da média do sistema financeiro. Na Colômbia apresentou ROE oscilante em relação à média do sistema financeiro, com predominância de valores inferiores à média. E no Peru, apresentou rentabilidade inferior aos patamares do sistema financeiro.

Com estas ressalvas, considera-se que os melhores desempenhos do banco Santander foram no México e no Chile, uma vez que em ambos os mercados, manteve-se com eficiência predominantemente média e rentabilidade superior à média dos respectivos sistemas financeiros locais.

#### **4.5.5 O Scotiabank**

No México, no Peru e no Chile, o Scotiabank apresenta porte de médio para grande em relação aos demais participantes dos respectivos mercados. No México, foi o sétimo maior banco em 2010, com 3,74% dos ativos bancários; no Peru foi o terceiro maior banco, com 14,99% dos ativos e no Chile foi o sexto maior banco, com 5,75% dos ativos bancários (dados de dezembro de 2010). Somente na Colômbia apresenta menor porte, onde é o décimo sétimo em ativos, com 0,15% dos ativos bancários do país (dados de dezembro de 2010).

Uma característica marcante da forma de o Scotiabank entrar nos mercados avaliados foi o ingresso por meio de participações acionárias gradativas e incrementais. Apesar de ter iniciado sua presença no México em 1967, por meio de um escritório de representação, foi a partir de 1992 que desencadeou uma série de participações incrementais no Inverlat, até sua aquisição, em 2000. No Peru e no Chile, os movimentos foram semelhantes, com a adição de fusões posteriores à compra de bancos no mercado. No Peru, entrou no mercado em 1997, por meio de participações acionárias graduais e incrementais no Banco Sudamericano, iniciadas em 1997, as quais resultaram em sua aquisição em 2006. Na mesma ocasião em que assumiu o controle do Sudamericano, adquiriu o Banco Wiese Sudameris e promoveu a fusão de ambos. Da mesma forma, no Chile, iniciou participações graduais e incrementais no Banco Sudamericano chileno, em 1991 e assumiu seu controle em 1999. Em 2006, efetuou a aquisição do Banco del Desarrollo e promoveu a fusão de ambos em 2009. Na Colômbia, onde entrou somente em 2010, por meio da aquisição das operações locais do Royal Bank of Scotland, seus movimentos ainda são bastante recentes não propiciando identificar alguma trajetória específica.

A avaliação da cronologia dos movimentos internacionais do Scotiabank, apresentada na Figura 4.5.5, revela que este banco apresentou duas fases,

considerando os países estudados: De 1991 a 1997, concentrou seus empreendimentos de participação acionária em bancos no exterior. A partir de 1997, voltou-se para as aquisições. Tal característica guarda similaridade com os argumentos defendidos pelo Modelo de Estágios (JOHANSON; VAHLNE, 1977; IDEM 2009), no sentido de que as participações em bancos no mercado externo podem ter contribuído para o banco desenvolver capacidades e maior conhecimento dos mercados onde seriam feitas as aquisições. Além disso, o comprometimento na etapa de participação acionária é menor que quando da aquisição. Assim, suporta-se que o banco buscou adquirir maior segurança em suas participações para gradativamente elevar seu comprometimento até o controle acionário.

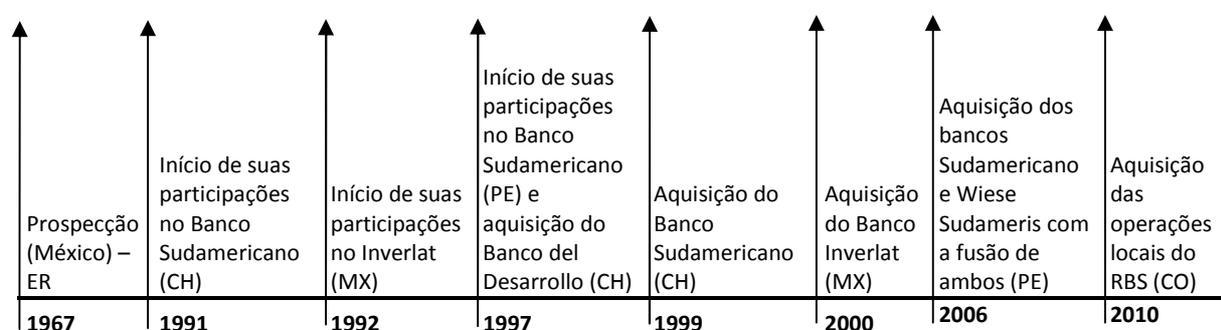


Figura 4.5.5 – Cronologia dos momentos de internacionalização do Scotiabank nos mercados avaliados

Apesar de o Scotiabank apresentar uma carteira crédito distribuída entre os diversos segmentos, podem ser identificados alguns segmentos-foco. Porém, não há uma regularidade; eles variam dependendo do mercado em que atua. No México, até 2004, o foco de mercado do Scotiabank dividia-se entre consumo e habitação. Após 2004, o segmento-foco passou a ser apenas habitação. No Peru, o Scotiabank apresentou também uma carteira distribuída. Mas, o foco inicial era microempresa e consumo (até 2006). A partir de então, o banco foi gradativamente abandonando o foco ao segmento de consumo e de microempresas e passou a focar o crédito comercial. No Chile, apesar de manter também uma carteira distribuída entre todos os segmentos, inicialmente, o foco dividia-se entre carteira comercial e habitacional (2007). A partir de 2008, seu foco dirigiu-se para o segmento habitacional. Na Colômbia, o segmento focalizado foi o comercial (2010), o mesmo de seus antecessores (ABN Amro e Lloydes TSB).

Porém, com o seu histórico de atuação na Colômbia é curto, torna-se mais difícil identificar padrões de sua atuação no mercado.

O fato de o Scotiabank ter uma carteira bem distribuída sugere que o banco desenvolveu mais de uma especialidade e as utiliza conforme as vantagens identificadas em cada país. Neste caso, sugere-se que este banco, em suas escolhas no mercado externo, confere maior ênfase às vantagens de localização, considerando o contexto em que está inserido. Dessa forma, propõe-se que o Paradigma Eclético desenvolvido por Dunning (1993) seria a abordagem mais indicada para explicar esses movimentos, especialmente quanto à exploração da vantagem de localização.

Assim, como os demais bancos estudados, o Scotiabank apresentou resultados da AED bastante variados em função do país. No México, seu resultado foi predominantemente eficiência “baixa” e estável nesta categoria. Porém, manteve-se como o banco mais eficiente entre os demais do G-5 em relação à fronteira composta no México, por seis períodos. Esse resultado revela maior equilíbrio em relação aos outros bancos do G-5 no tocante ao uso das variáveis do modelo de AED para geração dos *outputs*. A relação deste resultado com a estratégia utilizada no México pode encontrar explicação no fato de o Scotiabank ter adquirido um único banco naquele país, a partir de prévias participações graduais nesse banco. Tais movimentos podem ter possibilitado uma maior constância de estratégia e, por conseguinte, de utilização dos *inputs* e *outputs* de forma mais produtiva e com maior regularidade. Além disso, em função de sua estratégia de manter por um período de oito anos a participação acionária no Inverlat, antes da aquisição do controle, pode ter propiciado manter dirigentes experientes no mercado local e contribuído para o acúmulo de mais conhecimento para se desenvolver no país.

Na Colômbia, operou somente em 2010, com resultado de 100% na fronteira padrão e 100% na fronteira invertida, o que pode ser justificado pelo porte naquele país, já que o Scotiabank atua na Colômbia com uma única agência, esta situação afeta sobremaneira o modelo de AED utilizado, conforme já explicado anteriormente.

No Peru, apresentou resultado de eficiência alta em 2006 e em 2007. A partir daí, começou a apresentar resultados de eficiência média. No Chile apresentou resultado predominantemente de eficiência “média”.

A rentabilidade do Scotiabank também variou conforme o mercado. No México, manteve-se predominantemente superior à média do sistema financeiro. No Peru, em todos os anos, a rentabilidade esteve acima da média de mercado. No Chile, a rentabilidade esteve sempre abaixo da média do sistema financeiro, exceto em 2010. Na Colômbia, em seu primeiro ano de atuação no país, apresentou um ROE de -18,4%, bastante discrepante de seus antecessores que vinham com ROE positivo entre 2003 e 2009.

A análise dos resultados do Scotiabank sugere que este banco se desenvolveu melhor no México e no Peru, considerando os resultados do ROE e em relação ao modelo de AED. Apesar de ter entrado no México bem antes que no Peru, em ambos os mercados iniciou o processo de participação acionária, que aos poucos foi sendo ampliada até a aquisição. Além disso, este processo permitiu, ainda, a empreender em uma fusão com outro banco no país. Esse processo ofereceu condições de explorar o segmento de consumo (nesses dois países), o qual oferece grandes oportunidades em termos de rentabilidade de negócios.

#### **4.5.6 O G-5**

O envolvimento dos bancos do G-5 nos países estudados concentrou-se durante a década de 1990 e início da década de 2000. Esse período foi marcado especialmente por participações acionárias e aquisições. Porém, verificou-se que o início do movimento desses bancos nos mercados em estudo foi bastante precoce, envolvendo a abertura de agências próprias (*greenfield*) e de escritórios de representação como primeiros passos, conforme mostra o Gráfico 4.5.1.

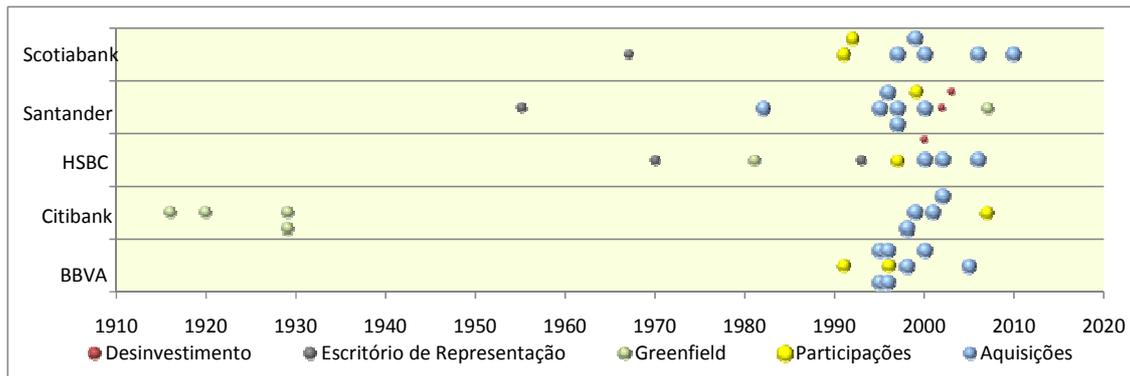


Gráfico 4.5.1: Movimentos internacionais do G-5 nos países estudados

Tais movimentos podem ser reflexos de oportunidades para compra de ativos bancários na região e de mudanças na orientação dos bancos internacionais quanto às suas estratégias, em função de facilidades contextuais ligadas ao período. É defensável que quando o Citibank iniciou seu processo de expansão internacional nesses países, o contexto à época não favorecia as aquisições transfronteiriças, considerando os custos de comunicação e controle de bancos com estruturas próprias à distância.

A partir da análise dos dados e considerando os principais movimentos organizacionais de bancos internacionais, conforme proposto por Hurduc e Nitu (2011), foram identificados cinco padrões de entrada do G-5 nesses mercados:

- a) *greenfields* (caso Citibank) – caracterizado por abertura de agências da rede própria no país anfitrião. Esses investimentos foram bem precoces em relação aos dos demais bancos avaliados;
- b) participações graduais e incrementais até a tomada do controle (caso do Scotiabank e do BBVA) – os movimentos de participações graduais até a aquisição sugerem que os bancos buscam aumentar o conhecimento e experiência sobre o mercado para progressivamente aumentarem seu comprometimento, corroborando com os pressupostos do Modelo de Estágios desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977; 2009);
- c) aquisição dos líderes de mercado (caso do BBVA e do Citibank, no México) – este modo de entrada parece ser o mais agressivo, pois o investimento é alto. Porém, o BBVA usa o “amortecimento” das participações acionárias graduais para após certo tempo adquirir o

controle. Essa estratégia permite o alcance de fatias de mercado mais altas e propicia a “naturalização” no mercado. No caso do Citibank, o que parece sustentar essa estratégia seria a longa experiência nos mercados externos alcançada por meio da abertura de agências próprias no começo do século XX;

- d) várias aquisições com posterior fusão (caso do Santander e do Scotiabank) – essa forma de explorar o mercado externo também reflete as premissas de comprometimento gradual, porém há mais risco envolvido. Essa forma de atuação é um caminho alternativo para o alcance da liderança de mercado, com a obtenção de fatias de mercado mais elevadas, mas envolve maior complexidade operacional, já que será feita a fusão de duas ou mais instituições no mercado externo. Porém, é possível que o Santander tenha acumulado experiências com tais processos, o que lhe confere vantagens especiais de propriedade;
- e) busca de oportunidades (caso HSBC) – nessa forma de atuação, sugere-se que o banco esteja à procura de oportunidades para se desenvolver no mercado externo. A evidência desse processo é que a presença no mercado externo se torna mais prioritária do que, por exemplo, rentabilidade. A evidência que despertou a identificação desse perfil foram as descontinuidades (saída e volta ao mercado ou venda de participações acionárias iniciadas) e a opção por manter a presença no país escolhido, mesmo em situações menos favoráveis em termos de rentabilidade. Suporta-se, neste caso que o banco esteja à espera de oportunidades de negócios a serem atingidas a partir de sua presença internacional.

Sob a ótica do Paradigma Eclético, proposto por Dunning (1993) também foi possível defender que as instituições estudadas apresentaram características de aproveitarem algumas vantagens específicas de propriedade, de localização e de internalização. De acordo com Dunning (1993), em virtude da exploração da vantagem de propriedade, a organização aproveita suas competências essenciais como diferenciais para a competição no mercado externo. Uma das vantagens

observada foi a decorrente desses bancos estarem entre os bancos com maior grau de dispersão geográfica (GSI) no mundo. O aproveitamento dessa vantagem foi visualizado nos *slogans* do HSBC e do Citibank nos países em que foi feito o estudo, em se ressalta o fato de serem bancos globais. Este tipo de vantagem se acopla perfeitamente com a defesa de Hymer (1960), de que algumas firmas tem características que podem ser mais vantajosas se exploradas em operações estrangeiras. De fato, torna-se um ciclo que se autoalimenta, em que quanto mais internacionalizado é o banco, mais bem explorada pode ser a vantagem de ser um banco global com uma rede distribuída pelo mundo.

A intenção de explorar esta vantagem também pode ser uma explicação para fato de alguns bancos do estudo se manterem com déficit de rentabilidade por vários anos nos países estudados (casos do HSBC, na Colômbia e no Peru e do Santander, no Peru). Nesta situação, o banco pode não obter retornos naquele país em específico, mas sim da condição de estar presente em diversos mercados ao mesmo tempo.

Reunindo conceitos do Paradigma Eclético (DUNNING, 1977, 1993) e do Modelo de Estágios (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2009), pode-se inferir que a experiência acumulada com diversas participações acionárias e aquisições pode ser destacada também como uma vantagem de propriedade. Para aproveitar oportunidades de compra de ativos, como por exemplo, em privatizações, é necessário que o banco acumule capacidades em termos de processos, práticas, estrutura organizacional para suportar a governança de empresas em que possui participação e de empresas adquiridas, bem como contratação de pessoas aptas a representar a instituição no gerenciamento de negócios. Dessa forma, é possível defender que os bancos que acumularam a experiências de diversas aquisições e participações acionárias em múltiplos mercados externos estejam mais preparados para aproveitar oportunidades para a compra de ativos.

A vantagem de localização do Paradigma Eclético (DUNNING, 1993) pode ser identificada em dois eixos analíticos. O primeiro deles estaria associado ao caso de bancos que entraram no mercado por meio da abertura de agências próprias durante a primeira metade do século XX (caso do Citibank, nos quatro países do estudo). Para este eixo, propõe-se que o atrativo local eram as

características do mercado de menor competitividade que no país de origem e o atendimento às demandas oriundas do comércio exterior de empresas principalmente dos Estados Unidos com os países Latino-Americanos. O segundo eixo analítico refere-se às oportunidades de compra de ativos bancários na região, em decorrência das privatizações e instabilidades econômicas. Juntamente, com a desregulamentação do setor, tais características geraram atratividade para bancos capitalizados e aptos se desenvolver em mercados externos.

As participações incrementais que culminam em aquisição do controle foram identificadas aqui como indícios da vantagem de internalização do Paradigma Eclético, a qual se refere ao ganho do banco em atuar no mercado por meio de suas próprias estruturas, ao invés de operar por meio de parceiros que já atuam no mercado local. Considerando que bancos como o Scotiabank e BBVA procuraram adquirir participações até o controle acionário, é possível defender que a estratégia de internalizar a estrutura organizacional seria uma forma de reduzir problemas de coordenação da estrutura em conjunto com organizações locais.

Mesmo os bancos que partem diretamente para o controle acionário, como no caso do Santander, nos quatro países do estudo, é defensável que sua estratégia seja fundamentada na crença de que seria mais vantajoso operar por conta própria do que em parceria com um banco local, tendo que dividir a gestão com outra instituição.

A análise da composição da carteira de crédito dos bancos mostrou que a maior fatia, na maioria das vezes, era voltada ao crédito comercial; o que é bastante plausível em função dos maiores volumes movimentados no setor produtivo, acompanhando, inclusive, a tendência de composição da carteira do sistema financeiro dos países do estudo. A única exceção foi o caso do Citibank na Colômbia, cuja composição da carteira de crédito apresentou maior participação do crédito ao consumo a partir de 2005.

Entretanto, quando se avaliou o foco da carteira, considerando a participação de cada segmento de maneira relativa ao sistema financeiro ( $R$ ), observou-se que alguns bancos buscaram manter o mesmo foco nos diferentes

países: foi o caso do BBVA, cuja carteira de habitação se fez sempre presente como foco e do Citibank, em relação à carteira de consumo, como mostra o Quadro 4.5.1. Em relação ao Santander, ao Scotiabank e ao HSBC foi possível identificar algumas tendências, como, por exemplo, a predileção do Santander e do HSBC para o crédito comercial. Estes comportamentos podem indicar que a carteira, por vezes, é gerenciada como uma estratégia corporativa e, outras vezes, como uma estratégia competitiva.

| País e período de coleta | BBVA       |       |       |       |       |       |       |           |       |       |
|--------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|
|                          | 2001       | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008      | 2009  | 2010  |
| México (2001 a 2010)     | S + H      | S + H | H     | H     | S + H | S + H | S + H | S + H     | S + H | S + H |
| Colômbia (2003 a 2010)   | M          | M     | M     | M     | M     | H     | S + H | S + H     | S + H | H     |
| Peru (2001 a 2010)       | M          | H     | H     | M + H | M + H | M + H | M + H | M + H     | M + H | M + H |
| Chile (2007 a 2010)      | -          | -     | -     | -     | -     | -     | M + H | H         | H     | H     |
|                          | Citibank   |       |       |       |       |       |       |           |       |       |
|                          | 2001       | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008      | 2009  | 2010  |
| México (2001 a 2010)     | S + H      | S + H | S + H | S + H | S     | S     | S     | S         | S     | S     |
| Colômbia (2003 a 2010)   | M + S      | S     | S     | S     | S     | S     | S     | S         | S     | S     |
| Peru (2001 a 2010)       | M + S      | M + S | M + S | M + S | M + S | S     | S     | S         | S     | S     |
| Chile (2007 a 2010)      | -          | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -         | -     | -     |
|                          | HSBC       |       |       |       |       |       |       |           |       |       |
|                          | 2001       | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008      | 2009  | 2010  |
| México (2001 a 2010)     | S          | S + H | S     | M + H | M     | M     | M     | M + S     | M + S | M     |
| Colômbia (2003 a 2010)   | -          | -     | -     | -     | -     | S     | S     | S         | S     | S     |
| Peru (2001 a 2010)       | -          | -     | -     | -     | -     | M     | M     | M + S     | S     | S + H |
| Chile (2007 a 2010)      | -          | -     | -     | -     | -     | -     | M     | M         | M     | M     |
|                          | Santander  |       |       |       |       |       |       |           |       |       |
|                          | 2001       | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008      | 2009  | 2010  |
| México (2001 a 2010)     | M          | M     | M     | M     | M     | M     | M + S | M + S     | M + S | M     |
| Colômbia (2003 a 2010)   | M          | M     | M     | M     | M     | M     | M + S | M + S + H | M + S | M + S |
| Peru (2001 a 2010)       | H          | H     | -     | -     | -     | -     | M     | M         | M     | M     |
| Chile (2007 a 2010)      | -          | -     | -     | -     | -     | -     | S + H | S + H     | S + H | S + H |
|                          | Scotiabank |       |       |       |       |       |       |           |       |       |
|                          | 2001       | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008      | 2009  | 2010  |
| México (2001 a 2010)     | H          | S + H | S + H | S + H | H     | H     | H     | H         | H     | H     |
| Colômbia (2003 a 2010)   | -          | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -         | -     | M     |
| Peru (2001 a 2010)       | -          | -     | -     | -     | -     | M + S | M + S | M         | M     | M     |
| Chile (2007 a 2010)      | -          | -     | -     | -     | -     | -     | M + H | H         | H     | H     |

LEGENDA: **M** - COMERCIAL    **S** - CONSUMO    **H** - HABITAÇÃO

Quadro 4.5.1: Foco da carteira de crédito nos diferentes países

Ainda em relação ao foco de mercado, foi identificado o fenômeno da “carteira herdada”, nos diversos casos em que pôde ser vista a carteira antes e depois da aquisição. Foram os casos do HSBC, no mercado colombiano, em que o banco deu continuidade ao foco para o consumo do Lloyds TSB e do Banistimo; do BBVA, também na Colômbia, onde o banco inicialmente herdou a carteira com foco no segmento comercial, permanecendo assim por dois períodos e com a

posterior mudança para focalizar em crédito ao consumo e à habitação e no caso do Scotiabank, no Peru, em que o banco adquiriu o Sudamericano e o Wiese Sudameris, dois bancos com alta participação de crédito comercial na composição da carteira. Conforme mencionado anteriormente, o fenômeno da carteira herdada é defensável, no sentido de que ao adquirir um banco, os bancos recebem seu portfólio de clientes. Mesmo que o banco intencione focar em um segmento diferente, esse movimento dificilmente será imediato.

No caso dos bancos estudados, observou-se que estes podem adquirir instituições financeiras no mercado local que já possuam seu portfólio predileto, como no caso do BBVA, na Colômbia, que em 2005 adquiriu o Granahorrar, especializado em habitação. Ou podem adquirir bancos com outro foco de mercado com a intenção de alterá-lo para sua especialidade, como por exemplo, no caso do BBVA, em relação ao Banco Ganadero. Ou, ainda, podem seguir com a carteira de crédito herdada, como no caso do HSBC, na Colômbia.

A relação entre estratégia e desempenho foi abordada nesta dissertação como forma de comparar os bancos nos diferentes mercados externos em que atuam e de identificar os mercados em que houve melhor adaptação em termos de superação das vantagens dos bancos domésticos. Houve o cuidado de que a variável desempenho abrangesse além de uma boa relação entre *inputs* e *outputs*, a qual se refere à eficiência calculada pelo modelo de AED, um bom resultado em termos de rentabilidade, calculado a partir do ROE.

Foi observado que o modelo de eficiência da AED gerou resultados mais benevolentes para bancos pequenos, porém houve casos de bancos com porte significativo que também alcançaram a eficiência “alta”. Foram os casos do BBVA, no Peru e na Colômbia e do Scotiabank no Peru. A explicação para a maior benevolência do modelo aos bancos menores é dada pelos atributos desses bancos. Os bancos de menor porte tendem a ter menos funcionários, menor número de agências, menos despesas administrativas e podem gerar *outputs* proporcionalmente mais vantajosos que os bancos de maior porte.

Considerando os resultados que incluíram os demais participantes de cada mercado, também foi possível identificar que os bancos de menor porte obtiveram melhores índices de eficiência. Os resultados da AED mostraram que

na Colômbia e no Peru, os bancos estrangeiros atingiram a eficiência máxima mais vezes que os bancos domésticos. O inverso ocorreu no México e no Chile, onde os bancos domésticos foram mais vezes eficientes, como mostra a Tabela 4.5.1. No México, os maiores bancos são os estrangeiros; na Colômbia, os maiores são os domésticos e no Chile e no Peru, há uma mescla de estrangeiros e domésticos entre os maiores. Avaliando a frequência em que a fronteira de eficiência foi atingida juntamente com o porte dos bancos em cada país, nota-se que onde os bancos estrangeiros são menores, estes foram eficientes mais vezes e onde são maiores, os domésticos foram eficientes mais vezes.

**Tabela 4.5.1: Frequência de Atingimento da Fronteira de Eficiência pelos Bancos dos Países do Estudo**

| País                   | Número de Unidades Avaliadas | Número de Bancos Estrangeiros 100% Eficientes | Número de Bancos Domésticos 100% Eficientes |
|------------------------|------------------------------|---|---|
| Chile (2005 a 2010)    | 110                          | 10  | <b>22</b>                                   |
| Colômbia (2003 a 2010) | 157                          | <b>23</b>                                     | 19  |
| Peru (2001 a 2010)     | 129                          | <b>26</b>                                     | 10  |
| México (2001 a 2010)   | 214                          | 20  | <b>35</b>                                   |

Este resultado permite argumentar, ainda, que a obtenção de vantagens domésticas e globais, conforme especificam Berger *et al.* (2000), sob a perspectiva dos índices de eficiência, varia em função do ambiente competitivo em que as instituições se encontram.

Notou-se que os resultados de eficiência e de rentabilidade não estão necessariamente ligados à longevidade de atuação dos bancos nos países alvejados. Por exemplo, o caso do Citibank: o fato deste banco ter se estabelecido nos países considerados neste estudo desde longa data não o conferiu vantagens especiais para que pudesse alcançar desempenho superior aos demais participantes do mercado. Outros bancos que entraram depois, por meio de aquisições, conseguiram níveis de desempenho compatíveis.

Apesar do tempo de atuação no mercado não ser determinante para a obtenção de resultados de desempenho superiores ao mercado, foi visto que alguns comportamentos que também envolvem experiência de envolvimento com negócios externos, tais como a obtenção de participações gradativas e

experiências com fusões no mercado podem estar associados à melhor adaptação no mercado. O Quadro 4.5.2 evidencia os mercados em que cada banco obteve seu melhor desempenho e as respectivas características mais marcantes de sua atuação.

| Banco      | Melhores adaptações em termos de desempenho | Trajectoria organizacional   | Segmento focalizado predominante                       |
|------------|---|--|--|
| BBVA       | Peru  | Aquisição do líder de mercado  | Habitação e comercial                                  |
| Citibank   | Colômbia                                    | Greenfield, participação e aquisição do mesmo banco                      | Consumo  |
| HSBC       | México                                      | Prospecção, participação descontinuada e aquisição de outro banco        | Mudanças diversas, mas predominou a carteira comercial |
| Santander  | México e Chile                              | Prospecção e aquisição de líder (MX) e aglutinação de vários bancos (CH) | Comercial (MX)<br>Consumo e habitação (CH)             |
| Scotiabank | México e Peru                               | Participações gradativas e aquisição                                     | Habitação (MX)<br>Comercial (PE)                       |

Quadro 4.5.2: Características dos bancos em seus melhores mercados

Além disso, aspectos ligados à experiência no mercado podem influenciar no desenvolvimento dos bancos em países estrangeiros, mesmo que não se consiga identificar consequências diretas em termos de resultados de eficiência. Este é o caso do ocorrido no México, onde o G-5 possui maior desenvolvimento em termos de participação de mercado e rentabilidade e todos os bancos entraram no país por meio de prospecção (abertura de escritório de representação) ou abertura de agência própria (caso do Citibank) mais precocemente que nos demais países do estudo.

Após a avaliação dos resultados obtidos por meio da AED, foi observado que a variável mais utilizada foi a ADMIN (despesa administrativa) ou APOIO (a variável aproximada à ADMIN, no caso do Chile), como demonstra a Tabela 4.5.2. Isso indica que entre as variáveis consideradas, esta é a que tem maior potencial para contribuir para o resultado da eficiência. A utilização das demais variáveis se alterou em função do ambiente competitivo analisado.

**Tabela 4.5.2: Frequência percentual de uso das variáveis no modelo  
(ocorrências de  $u$  e  $v > 0$ ) para os países do estudo**

| País     | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN/<br>APOIO | OPER   | CAPT   | ROE/<br>ROEAJ | N. de<br>Avaliações |
|----------|--------|----------|-----------------|--------|--------|---------------|---------------------|
| México   | 22,43% | 31,78%   | 93,93%          | 26,17% | 75,23% | 61,21%        | 214                 |
| Colômbia | 58,00% | 46,50%   | 93,00%          | 48,40% | 66,20% | 26,10%        | 157                 |
| Peru     | 32,40% | 21,30%   | 89,10%          | 58,60% | 46,50% | 37,80%        | 129                 |
| Chile    | 16,36% | 50,91%   | 84,55%          | 73,64% | 33,64% | 31,82%        | 110                 |



## 5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste estudo, foram avaliadas as estratégias de internacionalização subjacentes ao desempenho de bancos estrangeiros que se estabeleceram em países da América Latina. Para isso, buscou-se, paralelamente à análise de desempenho, descrever eventos e posições estratégicas nos países alvejados que pudessem ter reflexo em sua atuação. É consideravelmente amplo o universo de eventos e ocorrências contextuais que podem influenciar o desempenho organizacional. Diante de limitações de escopo a que se sujeita qualquer trabalho acadêmico e com base no prévio levantamento teórico, selecionaram-se as variáveis: eficiência, rentabilidade, porte, foco da carteira de crédito, modos de entrada e trajetória internacional no país, como elementos principais para análise.

A forma de análise adotada nesta dissertação caminhou em duas direções básicas: a de avaliar bancos internacionais em mercados externos em relação aos demais bancos no país anfitrião e a de avaliar cada banco em relação às suas unidades no exterior em diferentes mercados.

Diferentemente de empresas de produtos tangíveis que tendem a instalar unidades em outros países (*greenfield*), as empresas de serviços, em que a negociação direta com o cliente é um fator relevante (SANCHEZ-PEINADO, 2003, p. 245), foi observado, a partir dos bancos avaliados, que há uma tendência de maior ocorrência de fusões e aquisições, como forma de obter a estrutura local para atendimento ao cliente. A instalação de unidades próprias foi uma tendência no começo do século XX, quando o setor bancário nos países abordados era menos desenvolvido e havia menor possibilidade de aquisições nestes mercados.

Observaram-se indícios de que, nas aquisições, são herdados atributos do banco anterior, a exemplo da composição prévia da carteira de crédito. Assim, existem aspectos *ex ante*, herdados pelo banco ao se internacionalizar por aquisições que influenciam nas decisões estratégicas.

A análise dos segmentos de mercado focalizados pelos bancos, por meio da avaliação da composição de sua carteira de crédito, mostrou a ocorrência de variações na escolha dos segmentos a depender do país em que se instalam, mas foi visto que alguns bancos tendem a ter predileções. Estes comportamentos

parecem indicar que a carteira, por vezes, é gerenciada como uma estratégia corporativa e, outras vezes, como uma estratégia competitiva.

Em contraste do que aborda a literatura de internacionalização bancária, quanto aos bancos seguirem seus clientes do país de origem no exterior, conforme descrito por Aliber (1984), foi detectado que alguns bancos parecem ter buscado, ainda que de forma complementar à primeira abordagem, adotar uma estratégia de “naturalização” no mercado. Sob esta estratégia, o banco busca atuar no mercado externo como se fosse local, sem necessariamente se valer das vantagens de ser um banco global. Essa forma de atuação ficou mais evidente para o caso do Citibank, no México, onde atua com a marca Banamex e do BBVA no Peru, onde atua com a marca Continental. Esses casos representam vestígios de que os bancos buscaram manter a marca local como forma de se aproveitarem de seu valor no mercado, bem como de explorar oportunidades locais. É possível que a estratégia de seguir os clientes do país de origem no exterior seja o movimento inicial, mas para atingir ganhos de escala rentáveis, o banco precisa aumentar sua participação de mercado e a estratégia da naturalização propicia isto. A análise mais clínica da ocorrência de uma estratégia de “naturalização” seria uma possibilidade para agenda de pesquisa. Neste, sentido, seria de se avaliar como este processo ocorre, quais suas evidências e como impacta a organização e seu desempenho em mercados externos.

Além disso, a possível ocorrência da estratégia de “naturalização” corrobora com os achados de Clarke *et al.* (2003) de que a estratégia de seguir os clientes no exterior seria menos aplicável a bancos que se expandem para países em desenvolvimento, em função da competição ser menor do que em países com mercados mais amadurecidos. Nessa situação, a estratégia mais adotada pelos bancos parece ter sido a de *market seeking*.

Como o setor bancário sofre marcadamente os impactos das regulamentações, propõe-se que muitas das estratégias sejam efeitos do aproveitamento de oportunidades de determinados contextos, como por exemplo, privatizações. Nos quatro países que fizeram parte deste estudo, houve processos de privatização do setor bancário. No México e na Colômbia, os processos de “reprivatização”, em 1992 e em 1991, respectivamente abriram as

portas para os bancos estrangeiros. No Peru, até os dois primeiros anos da década de noventa, o setor bancário era composto por bancos comerciais privados e por bancos estatais. A privatização do Continental propiciou a entrada do BBVA no Peru. No Chile, foram duas ondas de privatização. A primeira ocorreu quando o governo militar tomou o poder em setembro de 1973 e a segunda se iniciou em 1985, como reflexo da recuperação econômica da crise financeira do começo da década de 1980. Tais processos lançaram oportunidades de compras de ativos no mercado, que permitiram a entrada dos bancos estrangeiros, evidência disso é concentração das aquisições e participações entre a década de 1990 e 2000. Com isso, conclui-se que, no setor bancário, a internacionalização depende muito do contexto de mercado e do tipo de regulação nacional. Sob este aspecto, é importante admitir que o contexto competitivo criou uma configuração de mercado peculiar, que pode não mais se repetir e essa configuração também pode proporcionar impactos relevantes no desempenho dos participantes.

Foi detectado que os bancos avaliados desenvolvem estratégias-padrão para fazerem suas escolhas de como entrar e atuar nos mercados (*greenfields*, participações graduais e incrementais, aquisição dos líderes de mercado, várias aquisições com posterior fusão e busca de oportunidades). Tais escolhas vão se refletir nos resultados quanto à parcela de mercado alcançada, porte, rentabilidade e, conseqüentemente, quanto à eficiência. Entretanto, esses reflexos não são diretos, pois sofrem influência também de diversas outras variáveis, inclusive macroeconômicas.

A análise dos dados desta dissertação corroborou com a abordagem conceitual de que o processo de internacionalização é multidimensional e heterogêneo, apresentado por Wang e Suh (2009). A internacionalização é um processo multidimensional, no sentido de envolver múltiplas variáveis e de ser afetado por contextos e aspectos que fogem do controle do pesquisador. A heterogeneidade refere-se ao fato de que, apesar de ser possível identificar algumas regularidades, não há um único padrão, em termos de movimentos nos mercados externos, estratégias e desempenho, em consonância com as análises efetuadas por Wang e Suh (2009). Desse modo, sugere-se que possam ser

utilizadas distintas abordagens teóricas para explicar a internacionalização dos bancos do estudo.

Assim, os movimentos de inserção no mercado externo mais lentos e graduais podem ser explicados por pressupostos compatíveis com os do Modelo de Estágios, proposto por Johanson e Vahlne (1977; 2009). Os exemplos de participações acionárias graduais e incrementais como nos casos do Scotiabank e do BBVA podem ser indícios de que foram necessários passos iniciais com menor comprometimento no exterior antes da aquisição do controle como forma de obter maior conhecimento e experiência no mercado externo. Entretanto, no caso das aquisições, muitas das etapas mencionadas pelo Modelo de Estágios são transpostas, visto que, os bancos adquirem também tecnologias, clientes e estruturas organizacionais já formatadas. Neste sentido, a aquisição permite ao banco pular etapas em seu processo de internacionalização. E para explicar o interesse do banco em absorver outras instituições no exterior, pode-se lançar mão do Paradigma Eclético (DUNNING, 1993), que se fundamenta no aproveitamento das vantagens de propriedade, localização e internalização.

A literatura que aborda a internacionalização bancária na América Latina defende que uma das vantagens para as instituições estrangeiras buscarem a América Latina para operar está associada à obtenção de fatias de mercado mais altas a custos mais baixos que em mercados mais maduros (PAULA, 2003). Porém, verificou-se que, em alguns dos mercados latino americanos, os bancos internacionais estudados não conseguiram fatias de mercado expressivas. Nesses mercados, foi visto que alguns desses bancos apresentaram rentabilidade (medida pelo ROE) bem abaixo dos demais participantes no respectivo país. Assim, um dos questionamentos para futuras pesquisas seria avaliar as motivações desses bancos para permanecer em situação de baixa rentabilidade, o que pode revelar intenções de, a partir do estabelecimento precoce no país, obter ganhos em prazos mais longos, decorrentes da compilação de experiências para atuação local, desenvolvimento da marca, etc.

Ao aplicar AED, observa-se que é possível avaliar a eficiência técnica de bancos, a qual pode ser associada à análise de práticas de gestão de recursos para o alcance de níveis desejáveis de produtos, de forma a obter um conjunto de

resultados unificados que permitem estabelecer metas e controles para a maximização dos resultados esperados. Porém, como são diversos os fatores que podem influenciar nos resultados de desempenho, é preciso cautela ao utilizá-lo como variável dependente. Nada obstante, o seu valor em termos de avaliação da eficiência organizacional não pode ser descartado, principalmente como ferramenta analítica e de comparação entre competidores.

Quanto à rentabilidade, foi detectado que os bancos que obtiveram ROE acima da média do sistema financeiro eram bancos de porte significativo nos respectivos países em que atuavam. Foram os casos dos bancos do G-5 no México, do BBVA, no Peru, do Scotiabank, no Peru e do Santander no Chile. Dessa forma, pode-se inferir que uma participação de mercado robusta é relevante para ganhos superiores.

Apesar de a variável ROE ter sido incluída no modelo de AED, verificou-se que os resultados de eficiência não necessariamente caminham no mesmo sentido. Como dependiam das variáveis escolhidas e dos pesos utilizados para as unidades avaliadas, os resultados da fronteira de eficiência não guardaram proporção com a rentabilidade alcançada pelo banco. A análise de eficiência AED mostrou que nenhum dos bancos do G-5 conseguiu manter-se 100% eficiente ao longo de todos os anos em nenhum dos mercados estudados. A conclusão a que se chega é que, pelo modelo adotado, os bancos do G-5 não são detentores das melhores práticas de produção dos respectivos mercados; ou seja, existem outros bancos nos mercados avaliados que usam os insumos (*inputs*) para produzir os produtos (*outputs*) de maneira mais eficiente.

O envolvimento internacional do G-5 nos países abordados neste estudo teve seu auge na década de 1990 e início da década de 2000, período no qual se concentraram suas aquisições e participações acionárias. Como os dados referentes às demais variáveis se concentraram entre 2001 e 2010, as análises buscaram levar em conta esse interstício temporal. A principal consequência adjacente a isso é o fato de que não houve como conhecer algumas alterações das variáveis estudadas durante esse lapso de tempo.

Em função das peculiaridades de cada banco do estudo, observa-se que estes bancos possuem vantagens de propriedade diferentes, quanto ao grau de

globalidade, à aceitação da marca, à disponibilidade de ativos, porte e em relação a uma série de atributos que podem influenciar os resultados de desempenho. É preciso reconhecer que muitos desses atributos institucionais que não foram considerados no trabalho podem ter impactos significativos no desempenho, nas decisões quanto aos modos de entrada em outros mercados e na configuração organizacional em cada mercado.

Há de se admitir que os resultados alcançados neste trabalho estão sujeitos a limitações inerentes aos estudos de caso, que não permitem generalizações. Entretanto, os achados ensejam novos estudos no sentido de propiciar comparações com outros casos e também estudos confirmatórios de alguns resultados, especialmente por meio de outros métodos de pesquisa.

A AED é mais bem aproveitada quando aplicada a unidades parecidas, especialmente em termos de itens produzidos e de porte. Nesta dissertação, como foram utilizados bancos de diversos portes (apesar de serem consideradas basicamente as instituições com mais de cem funcionários), muitas vezes, a medição requereu uma análise qualitativa em conjunto. No modelo utilizado neste trabalho, os bancos de menor porte tendiam a ter resultados mais favoráveis que os bancos de maior porte. Uma das vantagens da técnica AED se refere ao fato de o modelo se encarregar de escolher os pesos associados às variáveis mais benéficas para o resultado de cada unidade, sem necessitar de um especialista para definir os pesos. Entretanto, a escolha dos *inputs* e *outputs* pode tornar o modelo benevolente em relação a algumas características das unidades.

Ao tempo que reconhece-se as limitações da técnica de AED para avaliação do desempenho, sugere-se para trabalhos futuros discussões teóricas sobre as métricas de desempenho. Seria de se considerar o propósito das medidas, por exemplo, os interesses da empresa. O campo de avaliação de desempenho oferece várias questões adjacentes, tais como para quê medir? Como medir? Como comparar? Sob qual perspectiva? Estas questões podem ser fundamentais para compor o próprio resultado das métricas de desempenho.

A análise dos resultados suscita a questão reflexão de o desempenho ser produzido a partir da estratégia ou de afetar a estratégia organizacional. Esta discussão poderia ser desenvolvida no sentido de como as organizações que

obtem diferentes resultados de desempenho moldam suas escolhas estratégicas de entrada e atuação nos mercados externos. As organizações que obtêm bons desempenhos em alguns mercados podem adotar estratégias distintas de outros mercados onde seu desempenho é inferior.

As empresas objeto do estudo foram vistas da perspectiva externa, a partir de suas alterações organizacionais no mercado externo e de seus dados contábeis e gerenciais, estudos complementares a este poderiam estar mais voltados em obter informações a partir da perspectiva das próprias empresas.

Com o modelo de AED aplicado, observou-se que quanto maior o banco no mercado externo, menos eficiente ele tende a ser, porém mais rentável. Tal resultado corrobora com a análise de Berger *et al.* (2000), quanto à dificuldade de coordenar atividades com graus de complexidades mais elevados em outros países decorrentes do “passivo da internacionalização” (JONHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1.412). Porém, mesmo com o sobrecusto de atuar no exterior, a possibilidade de auferir rendas advindas das vantagens propostas pelo Paradigma Eclético idealizado por Dunning (1993) pode ser a chave para explicar a rentabilidade alcançada pelos bancos internacionais.



## 6 REFERÊNCIAS

ABM. **La Banca en México: Breves Síntesis de Grandes Transformaciones (1982 – 1996)**. Disponível em: [http://www.abm.org.mx/banca\\_mexico/historia.htm](http://www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm).

Acesso em: 11.06.2011.

ALIBER, Robert Z. Towards a Theory of International Banking. **Economic Review**. Federal Reserve Bank of San Francisco, 1976.

ALIBER, Robert Z. International Banking: A Survey. **Journal of Money, Credit and Banking**, Vol. 16, n. 4, Part 2: Bank Market Studies, pp. 661-678, nov., 1984.

AKHTAR, Mohammad Haniff Akhtar. X-Efficiency Analysis of Paskitani Commercial Banks. **International Management Review**. Vol. 6, n. 1, 2010.

AMBOS, Tina C.; SCHLEGELMILCH, Bodo B.; AMBOS, Bjorn; BRENNER, Barbara. Evolution of Organisational Structure and Capabilities in Internationalising Banks: The CEE Operations of UniCredit's Vienna Office. **Long Range Planning**. Vol. 42, pp. 633-653, 2009.

ANDREWS. Kenneth. The Concept of Corporate Strategy. In.: DE WIT, Bob; MEYER, Ron. **Strategy: process, content, context an international perspective**. West Publishing Company, pp. 40 a 51.1994.

ANGULO MEZA, L., BIONDI NETO, L., SOARES DE MELLO, J.C.C.B.; GOMES, E.G. SIAD - Sistema Integrado de Apoio à Decisão: uma implementação computacional de modelos de Análise Envoltória de Dados. Resumos da **I Reunião Regional da Sociedade Brasileira de Pesquisa Operacional no Rio de Janeiro**, Junho, Niterói, RJ, 24-24, 2003.

ANIF. **Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano: Análisis y Propuestas sobre la Consolidación Bancaria (1990-2006)**. Reporte Final de ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras). 2006.

ARAHUETES, Alfredo; DOMONTE, Aurora Garcia. Las inversiones directas españolas en América Latina en el período 2000-2003. Quórum. **Revista de**

**pensamiento iberoamericano**, número 011, Universidad de Alcalá, Madrid, página 60.

ARAÚJO, Carlos Alberto Gonçalves de; GOLDNER, Fábio; BRANDÃO, Marcelo Moll; OLIVEIRA, Fernando Rodrigues. Estratégias de Fusão e Aquisição Bancária no Brasil: Evidências Empíricas Sobre Retornos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol.5 – n. 2 - jul/dez/2007. pp. 07- -20, 2007.

ARIZA, Ana María Prieto, ARAGÓN, Carolina Tovar, OSORIO, Alexander Campos. **Competencia en un contexto de consolidación financiera: una aplicación al caso colombiano**. CEDE - Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico, 2008. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1485677>

BBVA. **BBVA Annual Report 2010**. 2010. Disponível em: [www.bbva.com](http://www.bbva.com). Acesso em 29.04.2011.

BBVA. 2011. **The International Group**. Disponível em: [http://inversores.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/rii/El\\_Grupo\\_BBVA/Historia/GrupoInternacional/index.jsp](http://inversores.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/rii/El_Grupo_BBVA/Historia/GrupoInternacional/index.jsp). Acesso em: 29.04.2011

BBVA-a. **Grupo BBVA – Conózcenos**: Nuestra Historia. Disponível em: <http://www.bbva.cl/tlch/jsp/ch/esp/conoc/nuesbanc/hist/index.jsp>. Acesso em 07.10.2011.

BECK, T. Martinez; PERIA, M.S. Foreign bank participation and outreach: Evidence from Mexico. **Journal of Financial Intermediation**. 19, 52-73, 2010.

BERGERON, François; RAYMOND, Louis; RIVARD, Suzann. Ideal patterns of strategic alignment and business performance. **Information & Management**. Volume 41, Issue 8, November 2004, p. 1003-1020.

BELTRAN, Andrea Riquelme. Historia de La Concentración y Privatización de La Banca Chilena. **Confederación de Sindicatos Bancarios y Afines**. Working Paper, 2005. Disponível em: [http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ArchivoCB?ID\\_IMAGEN=12500000000004326](http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ArchivoCB?ID_IMAGEN=12500000000004326).

BERGER, A.; MESTER, L.J. Inside the black box: what explains differences in the efficiencies of financial institutions? **Journal of Banking and Finance**, n. 21, 895-947, 1997.

BERGER, A.N.; BUCH, C.M.; DELONG, G.; DEYOUNG, R. Exporting financial institutions management via foreign direct investment mergers and acquisitions. **Journal of International Money and Finance**, Vol. 23, pp. 333-66, 2004.

BERGER, A.N.; CLARKE, G.R.G.; CULL, R.; KLAPPER, L.; UDELL, G.F. Corporate governance and bank performance: A joint analysis of the static, selection, and dynamic effects of domestic, foreign, and state ownership. **Journal of Banking & Finance**. Vol. 29, pp. 2179-2221, 2005.

BERGER, Allen N.; DEYOUNG, Robert; GENAY, Hesna; UDELL, Gregory. Globalisation of Financial Institutions: Evidence From Cross-Border Banking Performance. **Brookings-Wharton Papers on Financial Service**. 3, 23-120, 2000.

BERGER, Allen N.; HUMPHREY, David B. **Bank Scale Economies, Mergers, Concentration and Efficiency: The U.S. Experience**. Working Paper 94-25, Financial Institutions Centre, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1994.

BERGER, Allen N.; HUMPHREY, David B. Efficiency of Financial Institutions: international survey and directions for future research. **European Journal of Operational Research**. Vol. 98, n. 2, pp. 175-212, 1997.

BLANDÓN, Josep García. The timing of foreign direct investment under uncertainty: evidence from the Spanish banking sector. **Journal of Economic Behavior & Organization**. Volume 45, Issue 2, Pages 213-224, 2001.

BLOMSTERMO, Anders; SHARMA, D. Deo; SALLIS, James. Choice of foreign market entry mode in service firms. **International Marketing Review**, Vol. 23 n. 2, pp. 211-229, 2006.

BOUSSOFIANE, A.; DYSON, R.G.; THANASSOULIS, E. Applied data envelopment analysis. **European Journal of Operational Research**, v.52, p.1-15, 1991.

BREALEY, R.A.; KAPLANIS, E.C. The determination of foreign banking location. **Journal of International Money and Finance**, n. 15, v. 4, pp. 577-97, 1996.

CABALLERO-ARGÁEZ, Carlos; LIZARAZO, Diana L.; URRUTIA-MONTOYA, Miguel. Desarrollo **Financiero y Económico en Colombia**: Historia del sector financiero colombiano en el siglo XX, Ensayos sobre su desarrollo y sus crisis. Asobancaria. Pág. 19-61. 2006.

CABALLERO-ARGÁEZ, Carlos; URRUTIA-MONTOYA, Miguel. **Las Crisis Financieras del Siglo XX. Fundacion para La Educacion Superior y El Desarrollo**. Bogotá, 2005.

CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. **International Business Review**, vol. 4 , n. 2, pp. 115-31, 1995.

CALVET, A. L. A synthesis of foreign direct investment theories and theories of the multinational Firm. **Journal of International Business Studies**. pp. 43-60, 1981.

CANTWELL, J.; NARULA, R. 2001. The Eclectic Paradigm in the Global Economy. **International Journal of the Economics of Business**. Vol. 8, n. 2, pp. 155-172, 2001.

CAPAR, N.; KOTABE, M.; The Relationship between International Diversification and Performance in Service Firms, **Journal of International Business Studies**, 34, 4, 2003, pp. 327–344.

CARDONE-RIPORTELLA, C. and CAZORLA-PAPIS, L. The internationalisation process of Spanish banks: a tale of two times, **International Journal of Bank Marketing**, Vol. 19, n. 2, pp.53–67, 2001.

CASSON, M. Evolution of multinational banks: a theoretical perspective. In Jones, G. (ed.) **Banks as Multinationals**. London: Routledge, 1990.

CERETTA, Paulo Sergio; NIEDERAUER, Carlos Alberto **Pittaluga. Rentabilidade e Eficiência no Setor Bancário Brasileiro**. RAC, v. 5, n. 3, pp. 07-26, set./dez. 2001.

CHEN, Sheng-Hung; LIAO, Chien-Chang. Are foreign banks more profitable than domestic banks? Home and host-country effects of banking market structure, governance, and supervision. **Journal of Banking & Finance**. Vol. 35, pp. 819–839, 2011.

CITIGROUP. **Citi Annual Report 2010**. Disponível em: [www.citigroup.com](http://www.citigroup.com). Acesso em 29/04/2011.

CITIBANK. **Citibank del Perú: 1920/2011**. Disponível em: [https://www.citibank.com.pe/lape/historia/en\\_peru.htm](https://www.citibank.com.pe/lape/historia/en_peru.htm)

CLAESSENS, Stijn; DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli, HUIZINGA, Harry. **Dermigue-Kunt How does Foreign Entry affect the domestic banking market?** World Bank Policy Research Working Paper n. 1918 World Bank, 1998.

CLAVIJO, S., Rojas, C., Salamanca, C., Montoya, G. y Rizo, C. Fusiones y Adquisiciones en el Sector Financiero Colombiano: Analisis y Propuestas sobre la consolidación bancaria (1990-2006). **Reportes de ANIF (Programa de Investigaciones sobre el Sector Financiero)**, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2006.

CLARKE, George R.G.; CULL, Robert; MARTINEZ PERIA, Maria Soledad; SANCHEZ, Susana M. Foreign Bank Entry: Experience, Implications for Developing Countries, and Agenda for Further Research. **World Bank Research Observer**, 2003.

CNBV. **Información Financiera y Operativa de Las Instituciones de Banca Múltiple**. 2011. Disponível em: <http://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/BM/Paginas/infoperativa.aspx>. Acesso em: 28/10/2011.

CONTRACTOR, F. J. Is international business good for companies? The evolutionary or multi-stage theory of internationalization vs. the transaction cost perspective. **Management International Review**. Vol. 47, n. 3:453–475, 2007.

CONTRACTOR, F.J; KUNDU S.K.; HSU, C. C. A three-stage theory of international expansion: the link between multinationality and performance in the service sector. **Journal International Business Studies**. Vol. 34, n. 1, pp. 5 a 18, 2003.

COOPER, william w.; SEIFORD, Lawrence, M.; TONE, Kaoru. **Introduction to data envelopment Analysis and its uses**. Springer. 2006.

CORTEZ, Gaby Cortez. Efectos de la presencia de la banca extranjera en la banca nacional del Perú: un estudio comparativo 1995-2007. **Pensamiento Crítico**. N.º9, pp. 45 a 59.

COUTINHO, Eduardo Senra; AMARAL, Hudson Fernandes. Abertura ao Capital Estrangeiro e Desempenho no Setor Bancário Brasileiro no Período 2001/2005. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, Art. 4.º, jan./jun. 2010.

CULL, Robert; PERIA, Maria Soledad Martinez. **Foreign Bank Participation in Developing Countries: What Do We Know about the Drivers and Consequences of This Phenomenon?** Policy Research Working Paper 5398 The World Bank, 2010.

DIAZ, Violeta. Banking Efficiency and Remittances: The Mexican Case. Working Paper. Department of Economics and Finance. **The University of Texas-Pan American**, 2010.

DROGENDIJK, Rian; HADJIKHANI, Amjad. Internationalisation of Bank enterprises in new emerging markets: The case of penetration and expansion into Eastern European Countries. **International Journal of Business and Emerging Markets**. Vol. 1, n. 1, 2008.

DUFF & PHELPS CORPORATION, de Colombia. **Análisis de Riesgo: Citibank Colombia S.A.** 2006. Disponible em: <http://www.fitchratings.com.co/content/modules/verArchivo.aspx?Id=318&pos=4>

DUNNING, J. H. **Multinational Enterprises and the Global Economy.** Workhigan: Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J. H. The Geographical Sources of the Competitiveness of Firms: some results of a New Survey. **Transnational Corporations.** n. 5, vol. 3. 1-29. 1996.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. Hesselborn, & P. Wijkman (Eds.), **The international allocation of economic activity, Proceedings of a Nobel Symposium held in Stockholm**, pp. 395–431, London: MacMillan, 1977.

DUNNING, J.H. ; Lundan, S. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. **Asia Pacific Journal of Management**, 25: 573-593, 2008.

DUNNING, J.H. **Multinational Enterprises and the Global Economy.** Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J.H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, Vol. 8, n. 2, pp. 173 a 190, 2001.

DUNNING, J.H.; ARCHER, H. The Eclectic Paradigm and the Growth of UK Multinational Enterprise 1870-1983. In: **Business and Economic History**, Second Series, Volume 16, pp. 19-49. University of Illinois Press, 1987.

ECLAC. **La inversion extranjera en América Latina y el Caribe.** Naciones Unidas – CEPAL, 2003.

EISENHARDT, K. M. **Building Theory from Case Study Research.** Academy of Management Review, Danvers –MA, vol. 14, n. 4, pp. 532-550, 1989.

ENTANI, T.; MAEDA, Y.; TANAKA, H. Dual models of interval DEA and its extensions to interval data. **European Journal of Operational Research**, v. 136, p. 32-45, 2002.

ERRAMILLI, M. Krishna; RAO, C. P. Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. **Journal of Marketing**. Vol. 57, pp. 19-38, 1993.

FARIA, João Adelino de; PAULA, Luiz Fernando de; MARINHO, Alexandre. Eficiência no Setor Bancário Brasileiro: A Experiência Recente das Fusões e Aquisições. In: **Sistema Financeiro: Uma Análise do Setor Bancário Brasileiro**. Orgs. Luiz Fernando de Paula e José Oreiro. 310 p., 2007.

FERNÁNDEZ. Miriam Quintana. Internationalisation of banking in Europe: Implications for European Works Councils. **Employee Relations**. Vol. 25, n. 6, pp. 574-593. 2003.

FERREIRA, Carlos Maurício de Carvalho; GOMES, Adriano Provezano Gomes. **Introdução à Análise Envoltória de Dados: Teoria Modelos e Aplicações**. Editora UFV, 2009.

FERREIRA, Carlos Maurício de Carvalho; GOMES, Adriano Provezano Gomes. **Introdução à Análise Envoltória de Dados: Teoria Modelos e Aplicações**. Editora UFV, 2009.

FINANCIAL TIMES. Changing of the guard: global banks 1999 – 2009. London: **Financial Times**, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme Fleury; BORINI; Felipe Mendes, FLEURY, Afonso; OLIVEIRA JR., Moacir Miranda de. Internationalization and performance: a comparison of Brazilian exporters versus Brazilian multinationals. **E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte**, v. 7, n. 14, pp. 1-178, 1.º semestre. 2007.

FREIXAS, Xavier; ROCHET, Jean-Charles. **Microeconomics of Banking**. 4.ª ed., Mit Press, 1999.

FUENTES, Rodrigo; VERGARA, Marcos. IS OWNERSHIP STRUCTURE A DETERMINANT OF BANK EFFICIENCY? **Banco Central de Chile. Documentos de Trabajo. Working Paper N° 456.** Diciembre 2007. Disponível em: <http://www.bcentral.cl/eng/studies/working-papers/pdf/dtbc456.pdf>. Acesso em: 02.10.2011.

GALLES, D. L C. The Bank of Nova Scotia in Minneapolis, 1885-1892. **Minnesota History.** Vol. 42, n. 7, pp. 268-276. 1971. Disponível em: <http://collections.mnhs.org/MNHHistoryMagazine/articles/42/v42i07p268-276.pdf>. Acesso em 29/04/2011.

GARRIDO, Celso. Fusiones y Adquisiciones Transfronterizas en México Durante los Años Noventa. Série Desenvolvimento Produtivo. CEPAL – ECLAC. Santiago de Chile, outubro de 2001. Disponível em: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/8770/LCL1622.pdf>.

GEORGE, A.; BENNETT, A. **Case Studies and Theory Development in the Social Sciences.** London/Cambridge, MIT Press, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo. Atlas. 1991

GLAUM M., OESTERLE M. J. 40 years of research on internationalization and firm performance: more questions than answers? **Management International Review.** Vol. 47, n. 3, pp. 307–317, 2007.

GOLANY, B.; ROLL, Y. An application procedure for DEA, **OMEGA**, 17(3), p. 237-50, 1989.

GOLDBERG; Laurence G.; SAUNDERS, Anthony. The determinants of Foreign Banking Activity in the United States. **Journal of Banking and Finance** n. 5, pp. 17-32. 1981.

GRANT, R. Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies. **Journal of International Business Studies.** Vol 18, n. 3, pp. 79 a 89, 1987.

GUILLÉN, Mauro F.; TSCHOEGL, Adrian. **Building a global bank: the Transformation of Banco Santander**. Princeton University Press.

GUILLERMO, Murillo Vargas, Procesos de Transformación, Internacionalización y Nuevas Tecnologías en Las Organizaciones Del Sector Financiero Colombiano. **Cuadernos de Administración**, Vol. 22, Núm. 38, pp. 267-289, 2009.

HAHN, Franz R. A Note on Management Efficiency and International Banking Some Empirical Panel Evidence. **Journal of Applied Economics**. Vol XII, N. 1, pp. 69-81, 2009.

HOLID, Dmytro; LEWIS, Herbert F. Resolving the deposit dilemma: A new DEA bank efficiency model. **Journal of Banking & Finance**. doi:10.1016/j.jbankfin.2011.03.007. Aceito para publicação, 2011.

HSBC. **Historia del Grupo HSBC**: HSBC en América Latina. Disponível em: [http://www.hsbc.fi.cr/a/bp/p\\_historia.asp](http://www.hsbc.fi.cr/a/bp/p_historia.asp). Acesso em: 07.10.2011.

HSBC. **HSBC A brief history**. Disponível em: [http://www.hsbc.com/1/PA\\_1\\_1\\_S5/content/assets/about\\_hsbc/110620\\_hsbc\\_brief\\_history.pdf](http://www.hsbc.com/1/PA_1_1_S5/content/assets/about_hsbc/110620_hsbc_brief_history.pdf). Acesso em: 09.04.2011.

HSBC. **HSBC Annual Report 2010**. 2010. Disponível em: [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com). Acesso em 09.04.2011.

HURDUC, Nicoleta; NIȚU, Alin. Forms and Strategies of the Banks to Enter on a Foreign Market. **Theoretical and Applied Economics**. Volume XVIII, N. 7(560), pp. 43-52, 2011.

HYMER, Stephen H. **The International Operations of National Firms**: A Study of Foreign Direct Investment. 1960. 198 fls. Dissertação (doutorado em Filosofia). Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, vol 8, n. 1, p 23 a 32, 1977.

JOHANSON, J. e VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, PP. 1411 a 1431, 2009.

LAWTON, Thomas C.; HARRINGTON, Denis G. Banking on Global Success: Internationalization Strategy and Its Limitations (The Case of Allied Irish Banks). **Thunderbird International Business Review**. Vol. 48, n. 3, pp. 405-424, 2006.

LETA, F.R.; SOARES DE MELLO, J.C.C.B.; GOMES, E.G.; ANGULO MEZA, L. Métodos de melhora de ordenação em DEA aplicados à avaliação estática de tornos mecânicos. **Investigação Operacional**, v. 25, 2005.

LINS, M.P.E.; NOVAES, L.F.L.; LEGEY, L.F.L. Real estate value assessment: a double perspective data envelopment analysis. **Annals of Operations Research**, 2005.

LQIF. **Prospecto de Emisión de Bonos SERIE D**. Setembro de 2011. Disponível em:

[http://www.banchileinversiones.cl/pls/portal/docs/PAGE/GRP\\_WEBBANCHILE1/SWF/LANDING\\_LQIF/LANDINGPAGE\\_LQIF.HTML](http://www.banchileinversiones.cl/pls/portal/docs/PAGE/GRP_WEBBANCHILE1/SWF/LANDING_LQIF/LANDINGPAGE_LQIF.HTML). Acesso em: 15.11.2011.

LU, J; BEAMISH, P. International Diversification and Firm Performance. **Academy of Management Journal**. Vol. 47, n. 4, pp. 598 a 609, 2004.

MAGRI, Silvia; MORI, Alessandra; ROSSI, Paola. The entry and the activity level of foreign banks in Italy: An analysis of the determinants. **Journal of Banking & Finance**. n. 29, pp. 1295–1310, 2005.

MARCH, James G.; SUTTON, Robert I. Organizational Performance as a Dependent Variable. **Organization Science**. Vol. 8, n. 6, November-December, 1997.

MARTÍN-ACEÑA, Pablo. **1857-2007 Banco Santander**: 150 años de historia. Ed. Santander. 359 p., 2007.

MICCO, A., PANIZZA, U., YAÑEZ, M. Bank ownership and performance. Does politics matter? **Journal of Banking & Finance**. Vol. 31, pp. 219-241, 2007.

MILES, M. B. HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. London: Sage, 1994.

MODENESI, André de Melo. Teoria da Intermediação Financeira, o modelo ECD e sua Aplicação aos Bancos: Uma Resenha. In: PAULA, Luiz Fernando de; OREIRO, José Luís. Sistema Financeiro: **Uma Análise do Setor Bancário Brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. pp. 61 a 99.

MUTINELLI, Marco; PISCITELLO, Lucia. Foreign direct investment in the banking sector: the case of Italian banks in the '90s. **International Business Review**. Vol. 10, pp. 661–685, 2001.

NEELY, A. D.; GREGORY, M. J.; PLATTS, K. W. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

OUTREVILLE, François. Internationalization, Performance and Volatility: The World Largest Financial Groups. **Journal of Finance Services Research**, n. 38, pp. 115-134, 2010.

PAULA, F. P. Determinantes e impactos da recente entrada de bancos europeus no Brasil. **Economia**, Curitiba, v. 30, n. 2 (28), p. 35-77, jul./dez. 2004.

PAULA, L. F. R. The determinants of recent foreign bank penetration in Brazil. **CEPAL Review**, n. 79, p. 160-176, 2003.

PEÑA, Isidro; VILLASALERO, Manuel. The International Journal of Human Resource Management. Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 21, No. 15, December 2010, 2864–2888.

PUN, K. F.; WHITE, A. S. A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. **International Journal of Management Review**. Vol. 7, No. 1, pp 49-71, 2005.

QIAN, G. M.; LI, L.; LI, J.; QIAN, Z. M., Regional diversification and firm performance. **Journal of International Business Studies**. vol. 39, n. 2, pp. 197 a 214, 2008.

RAMAMURTI, R. What Have We Learned About Emerging Market MNEs? Insights from a Multicountry Research Project. **Conference on Emerging Multinationals: Outward FDI from Emerging and Developing Economies**, Copenhagen, Denmark, October 9-10, 2008.

RAMIRO, Pedro; GONZÁLEZ, Erika; PULIDO, Alejandro. **Las Multinacionales Españolas En Colombia. Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL)**, 2007. Disponível em: <http://www.rebelion.org/docs/62852.pdf>

RICHARD, Pierre J.; DEVINNEY, Timothy M.; YIP, George S.; JOHNSON, Gerry. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. **Journal of Management**, vol. 35, n. 718, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.<sup>a</sup> ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROOLAHT, T; VARBLANE, U. The inward-outward dynamics in the internationalization of Baltic banks. **Baltic Journal of Management**. Vol. 4, n. 2, pp. 221-242, 2008.

RUIGROK, W.; WAGNER H. Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. **Management International Review**. N. 43, pp. 63 a 83, 2003.

SANCHEZ-PEINADO, E. Internationalisation Process of Spanish Banks: Strategic Orientation After The Mergers. **European Business Review**, vol. 15, n. 4, p. 245-261, 2003.

SANTANDER. **Historia - Informações corporativas**, disponível em: [http://www.santander.com/csgs/Satellite?canal=CAccionistas&cid=1146205899430&empr=SANCorporativo&leng=es\\_ES&pagename=SANCorporativo/Page/SC\\_ContenedorGeneral](http://www.santander.com/csgs/Satellite?canal=CAccionistas&cid=1146205899430&empr=SANCorporativo&leng=es_ES&pagename=SANCorporativo/Page/SC_ContenedorGeneral). Acesso em: 07.10.2011.

SANTANDER. **Santander Annual Report 2010**. 2010. Disponível em: [www.santander.com](http://www.santander.com). Acesso em 29/04/2011.

SBIF. **Demonstrações Financeiras Anuais**. Bancos e companhias financeiras. Dezembro de 1999.

SBIF. **Superintendencia de Bancos y Instituciones Financieras**. Disponível em: <http://www.sbif.cl>. Acesso em: 2011.

SBS. **Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP (Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones)**. Disponível em: <http://www.sbs.gob.pe>. Acesso em: 2011.

SCOTIABANK-a. **Scotiabank Aumenta Presença No Próspero Mercado Brasileiro**. *Press Release*, 16 de setembro de 2010. Disponível em: <http://www.br.scotiabank.com/PDF/PortuguesePressRelease2010.pdf>.

SCOTIABANK-b. **Scotiabank Announces the Launch of Its Wholesale Banking Operation in Colombia**. *Press Release*, 31 de julho de 2010. Disponível em: [http://www.scotiacapital.com/SDB/AboutScotiaCapital/WhatsNew/2010\\_Colombia.pdf](http://www.scotiacapital.com/SDB/AboutScotiaCapital/WhatsNew/2010_Colombia.pdf). Acesso em: 15.08.2011.

SCOTIABANK-c. **Scotiabank Annual Report 2010**. 2010. Disponível em: [http://www.scotiabank.com/AnnRep2010/2010\\_ARWeb/downloads.html](http://www.scotiabank.com/AnnRep2010/2010_ARWeb/downloads.html). Acesso em: 15.08.2011.

SCOTIABANK. **Corporate Information: The Scotiabank Story**. Disponível em: [http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID851\\_LIDen,00.html](http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID851_LIDen,00.html). Acesso em 29/04/2011.

SCOTIABANK-a. **Facts and Geography:** North America. Disponível em: <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,470,00.html>. Acesso em: 15.08.2011.

SCOTIABANK-b. **The Scotiabank Story:** A brief story of Scotiabank. Disponível em: <http://www.scotiabank.com/ca/en/0,,476,00.html>. Acesso em: 29.04.2011.

SCOTIABANK-c. **Nuestra Presencia en el Mundo.** Disponível em: [http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID9914\\_LIDen,00.html](http://www.scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID9914_LIDen,00.html). Acesso em 10.09.2011.

SCOTIABANK-d. **Scotiabank Perú.** 2011. Resenha Disponível em: [http://www.scotiabank.com.pe/sbp\\_resenas2.html](http://www.scotiabank.com.pe/sbp_resenas2.html).

SCOTIABANK-e. **Scotiabank Chile.** Disponível em: <http://www.scotiabank.com/images/en/filesservicesoutside/25332.pdf>. Acesso em 09.10.2011.

SFC. **Superintendencia Financiera de Colômbia.** Disponível em: <http://www.superfinanciera.gov.co>. Acesso em: 2011.

SIQUEIRA, Alexis Cavicchini Teixeira de. **A História dos Bancos no Brasil:** Das casas bancárias aos conglomerados financeiros. COP Editora, Rio de Janeiro, RJ, 2007.

SOARES DE MELLO, Maria H. C.; QUINTELLA, Heitor L. M. M.; SOARES DE MELLO, João C. C. B. Avaliação do desempenho de alunos considerando classificações obtidas e opiniões dos docentes. **Investigação Operacional**, v. 24, 2004.

STURM, Jan-Egbert, WILLIAMS, Barry. Foreign bank efficiency in Australia: what makes a difference? **Managerial Finance**. Vol. 35, n. 2, pp. 180-201, 2009.

STURM, Jan-Egbert, WILLIAMS, Barry. Foreign bank entry, deregulation and bank efficiency: lessons from the Australian experience. **Journal of Banking and Finance**. n. 28, pp. 1775–1799, 2004.

TEECE, David J. Reflections on the Hymer thesis and the multinational enterprise. **International Business Review**. Vo. 15, pp. 124–139, 2006.

TSCHOEGL, Adrian E., Foreign Ownership in Mexican Banking: A Self-Correcting Phenomenon (October 2006). **Wharton Financial Institutions Center Working Paper No. 06-22**. Disponível em: SSRN: <http://ssrn.com/abstract=940424>.

TURRENT, Eduardo. **História Sintética de La Banca em México. Working Paper do Banco de México**, 2007. Disponível em: [WWW.banxico.org.br](http://WWW.banxico.org.br).

URIARTE, Pedro Luis. Historia del BBVA. **Revista Internacional de Estudios Vascos**. Vol. 45, n. 1, pp. 43-91, 2000.

UNCTAD. **Unctad Stat Reports**. Foreign Direct Investment. Disponível em: <http://stats.unctad.org/fdi>. Acesso em 01.05.2011.

UNCTAD. **The Top 50 financial TNCs ranked by Geographical Spread Index (GSI)**, 2010. Disponível em: <http://www.unctad.org/templates/page.asp?intltemID=2443&lang=1>. Acesso em 11.04.2011.

VENKATRAMAN N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **The Academy of Management Review**. Vol. 11, N. 4, oct., 1986, pp. 801-814.

VENZIN, Marcus. **Building an International Financial Services Firm: How to Design and Execute Cross-Border Strategies**. Oxford University Press, 2009.

VENZIN, Marcus; KUMAR, Vikas; KLEINE, Jens. Internationalization of Retail Banks: A Micro-Level Study of the Multinationality-Performance Relationship. **Management International Review**. vol. 48, pp. 463-485, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WANG, Yue; SUH, Chung-Sok. Towards a re-conceptualization of firm internationalization: Heterogeneous process, subsidiary roles and knowledge flow. **Journal of International Management**. N. 15 pp. 447–459, 2009.

WEIGO, Xiao; MING, Li. Empirical Research of M&A Impact on Chinese and American Commercial Banks' Efficiency Based on DEA Method. **Management Science and Engineering**. Vol.2, n. 1. March 2008.

WHITELOCK, J. Theories of internationalisation and their impact on market entry. **International Marketing Review**, Vol. 19, n. 4, pp. 342- 347, 2002.

WILLIAMS, B. Positive theories of multinational banking: Eclectic theory versus Internalisation theory, **Journal of Economic Surveys**, vol. 11, n. 1, pp. 71-100, 1997.

YAMADA, Y.; MATUI, T.; SUGIYAMA, M. New analysis of efficiency based on DEA. **Journal of the Operations Research Society of Japan**, v. 37, n. 2, p. 158-167, 1994.

YI, Jorge Eduardo. **Multinational Banking in Peru**. Latin American and Caribbean Center - Summit of the Americas Center. Florida International University. Working paper. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## 7 APÊNDICES

### 7.1 Apêndice I – Modelos de Relação entre Insumos e Produtos Utilizados em Modelos de AED

As Figuras I-A, I-B e I-C mostram como seria a relação entre um produto e um insumo considerando os retornos de escala. No modelo de retornos constantes de escala (Figura I-A), um aumento na quantidade de insumo causa um aumento linearmente proporcional na quantidade de produto. No modelo de retorno variável de escala (Figuras I-B e I-C), um aumento na quantidade de insumos causa aumento na quantidade de produto que varia em função da quantidade de insumos. No caso de retornos crescentes de escala (Figura I-B), quando se tem menor quantidade de insumo, a taxa de variação de produto por insumo (inclinação da curva) é menor do que a taxa de variação de quando se tem maior quantidade de insumo. Por fim, no caso de retorno decrescente de escala (Figura I-C), a taxa de variação de produto por insumo diminui com o aumento da quantidade de insumo.

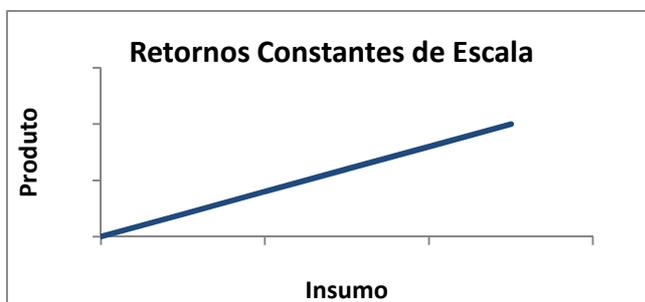


Figura I-A: Relação entre Insumos e Produtos – Modelo CCR

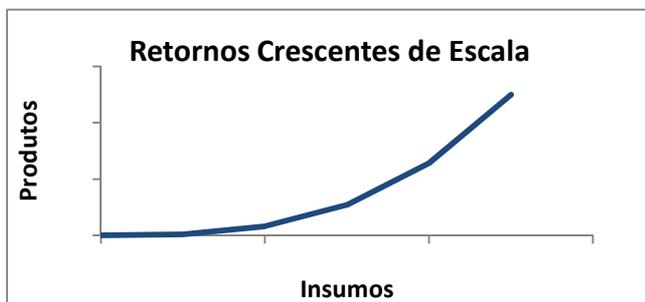


Figura I-B: Relação entre Insumos e Produtos, com retornos crescentes de escala – Modelo BCC

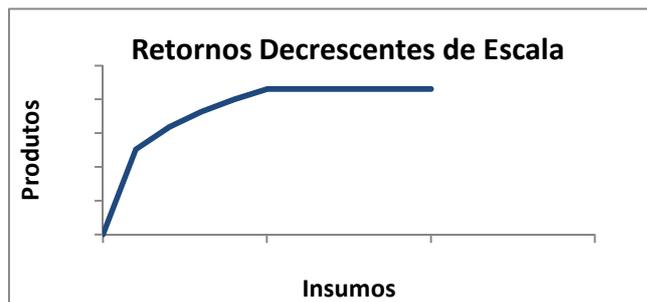


Figura I-C: Relação entre Insumos e Produtos, com retornos crescentes de escala – Modelo BCC

Como consequência do retorno variável de escala, o modelo BCC atribui eficiência 100% para unidades com menor *input* e maior *output*, independentemente da relação entre eles. Nesse caso, uma unidade é considerada eficiente só porque é de porte muito grande ou muito pequeno (SOARES DE MELLO *et al.*, 2004). Além disso, no modelo BCC, a eficiência das unidades é verificada em relação às DMUs que tem aproximadamente o mesmo porte. Estas características fazem com que sempre a eficiência calculada pelo modelo BCC seja maior ou igual à eficiência calculada pelo modelo CCR. Nesta dissertação, deseja-se calcular a eficiência de um banco comparando-o com todos os demais e não só com aqueles que tenham aproximadamente o seu porte. Por este motivo escolheu-se o modelo CCR para o cálculo da eficiência.

## 7.2 Apêndice II - Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis do modelo AED para os bancos do G-5

**Tabela II-A: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Banamex (Citibank) no Mercado Mexicano**

| Banamex - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |              |             |               |              |               |             |
|---|--------------|-------------|---------------|--------------|---------------|-------------|
| Ano                                     | AGENC        | PESSOAL     | ADMIN         | OPER         | CAPT          | ROEAJ       |
| 2001                                    | 0            | 0           | 0,00006098    | 0            | 0,00000195    | 0           |
| 2002                                    | 0            | 0           | 0,00005159    | 0            | 0,00000136    | 0           |
| 2003                                    | 0            | 0           | 0,00004482    | 0            | 0,00000116    | 0           |
| 2004                                    | 0            | 0           | 0,00004231    | 0            | 0,0000008     | 0           |
| 2005                                    | 0            | 0           | 0,00004044    | 0            | 0,00000098    | 0           |
| 2006                                    | 0            | 0           | 0,0000361     | 0            | 0,00000101    | 0           |
| 2007                                    | 0            | 0           | 0,00003326    | 0,00000031   | 0,00000036    | 0           |
| 2008                                    | 0            | 0           | 0,00003221    | 0            | 0,00000044    | 0           |
| 2009                                    | 0,00025817   | 0           | 0,00001742    | 0            | 0,00000059    | 0           |
| 2010                                    | 0,00023054   | 0           | 0,00001725    | 0            | 0,00000072    | 0           |
| <b>Contagem</b>                         | <b>2</b>     | <b>0</b>    | <b>10</b>     | <b>1</b>     | <b>10</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                       | <b>20,0%</b> | <b>0,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>10,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-B: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o BBVA no Mercado Mexicano**

| BBVA - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |              |              |               |              |              |             |
|--------------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Ano                                  | AGENC        | PESSOAL      | ADMIN         | OPER         | CAPT         | ROEAJ       |
| 2001                                 | 0            | 0            | 0,00005464    | 0            | 0,00000174   | 0           |
| 2002                                 | 0            | 0            | 0,00006005    | 0            | 0,00000158   | 0           |
| 2003                                 | 0            | 0            | 0,00005759    | 0            | 0,00000149   | 0           |
| 2004                                 | 0            | 0            | 0,00005331    | 0            | 0,00000101   | 0           |
| 2005                                 | 0            | 0            | 0,00004646    | 0            | 0,00000112   | 0           |
| 2006                                 | 0            | 0            | 0,00004148    | 0            | 0,00000116   | 0           |
| 2007                                 | 0            | 0,00000272   | 0,00003328    | 0,00000079   | 0            | 0           |
| 2008                                 | 0            | 0            | 0,00003474    | 0            | 0,00000047   | 0           |
| 2009                                 | 0,00025879   | 0            | 0,00001746    | 0            | 0,00000059   | 0           |
| 2010                                 | 0,00023025   | 0            | 0,00001723    | 0            | 0,00000072   | 0           |
| <b>Contagem</b>                      | <b>2</b>     | <b>1</b>     | <b>10</b>     | <b>1</b>     | <b>9</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                    | <b>20,0%</b> | <b>10,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>10,0%</b> | <b>90,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-C: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Scotiabank no Mercado Mexicano**

| Scotiabank - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |              |             |               |              |               |              |
|--|--------------|-------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Ano  | AGENC        | PESSOAL     | ADMIN         | OPER         | CAPT          | ROEAJ        |
| 2001                                       | 0            | 0           | 0,00024036    | 0            | 0,00000767    | 0            |
| 2002                                       | 0            | 0           | 0,0002167     | 0            | 0,0000057     | 0            |
| 2003                                       | 0            | 0           | 0,00021837    | 0            | 0,00000563    | 0            |
| 2004                                       | 0            | 0           | 0,0001865     | 0            | 0,00000353    | 0            |
| 2005                                       | 0            | 0           | 0,00017283    | 0            | 0,00000406    | 0,13892309   |
| 2006                                       | 0            | 0           | 0,00015331    | 0            | 0,00000418    | 0,05962544   |
| 2007                                       | 0            | 0           | 0,00014242    | 0,00000134   | 0,00000156    | 0            |
| 2008                                       | 0            | 0           | 0,0001239     | 0            | 0,00000162    | 0,00008095   |
| 2009                                       | 0            | 0           | 0,00011651    | 0            | 0,00000199    | 0,00015313   |
| 2010                                       | 0,00075639   | 0           | 0,00005661    | 0            | 0,00000236    | 0            |
| <b>Contagem</b>                            | <b>1</b>     | <b>0</b>    | <b>10</b>     | <b>1</b>     | <b>10</b>     | <b>4</b>     |
| <b>Percentual</b>                          | <b>10,0%</b> | <b>0,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>10,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>40,0%</b> |

**Tabela II-D: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Santander no Mercado Mexicano**

| Santander - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |              |              |               |              |               |             |
|---|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|-------------|
| Ano                                       | AGENC        | PESSOAL      | ADMIN         | OPER         | CAPT          | ROEAJ       |
| 2001                                      | 0            | 0            | 0,00027487    | 0            | 0,00000877    | 0           |
| 2002                                      | 0            | 0            | 0,00027071    | 0            | 0,00000712    | 0           |
| 2003                                      | 0            | 0            | 0,00026494    | 0            | 0,00000684    | 0           |
| 2004                                      | 0            | 0            | 0,00021679    | 0            | 0,0000041     | 0           |
| 2005                                      | 0            | 0            | 0,00008992    | 0            | 0,00000218    | 0           |
| 2006                                      | 0            | 0            | 0,00007756    | 0            | 0,00000218    | 0           |
| 2007                                      | 0            | 0,00002223   | 0,00005039    | 0,00000095   | 0,00000056    | 0           |
| 2008                                      | 0            | 0            | 0,00006398    | 0            | 0,00000087    | 0           |
| 2009                                      | 0            | 0            | 0,00006676    | 0            | 0,00000121    | 0           |
| 2010                                      | 0,000456     | 0            | 0,00003417    | 0            | 0,00000142    | 0           |
| <b>Contagem</b>                           | <b>1</b>     | <b>1</b>     | <b>10</b>     | <b>1</b>     | <b>10</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                         | <b>10,0%</b> | <b>10,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>10,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-E: Pesos ( $u$  e  $v$ ) aplicados às variáveis no modelo AED para o HSBC no Mercado Mexicano**

| HSBC - Pesos ( $u$ e $v$ ) |              |              |              |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| HSBC                       | AGENC        | PESSOAL      | ADMIN        | OPER         | CAPT         | ROEAJ        |
| 2001                       | 0            | 0,00723202   | 0,00197468   | 0            | 0,00019646   | 0,61820228   |
| 2002                       | 0            | 0,01086957   | 0            | 0,00015517   | 0            | 1,146935     |
| 2003                       | 0            | 0            | 0,00009495   | 0            | 0,00000245   | 0            |
| 2004                       | 0            | 0            | 0,0000837    | 0            | 0,00000158   | 0            |
| 2005                       | 0            | 0            | 0,00006786   | 0            | 0,00000159   | 0,05454732   |
| 2006                       | 0            | 0            | 0,00005938   | 0            | 0,00000167   | 0            |
| 2007                       | 0            | 0            | 0,00005017   | 0,00000047   | 0,00000055   | 0            |
| 2008                       | 0            | 0            | 0,00004733   | 0            | 0,00000065   | 0            |
| 2009                       | 0,000382     | 0            | 0,00002576   | 0            | 0,00000087   | 0            |
| 2010                       | 0,000342     | 0            | 0,00002558   | 0            | 0,00000107   | 0            |
| <b>Contagem</b>            | <b>2</b>     | <b>2</b>     | <b>9</b>     | <b>2</b>     | <b>9</b>     | <b>3</b>     |
| <b>Percentual</b>          | <b>20,0%</b> | <b>20,0%</b> | <b>90,0%</b> | <b>20,0%</b> | <b>90,0%</b> | <b>30,0%</b> |

**Tabela II-F: Pesos ( $u$  e  $v$ ) aplicados às variáveis no modelo AED para o BBVA no Mercado Colombiano**

| BBVA - Pesos ( $u$ e $v$ ) |              |              |               |              |              |             |
|----------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Ano                        | NPESSOAL     | NAGENC       | ADMIN         | OPER         | CAPT         | ROEAJ       |
| 2003                       | 0,00001664   | 0            | 0,00239799    | 0            | 0,00017772   | 0           |
| 2004                       | 0            | 0,00054401   | 0,00211751    | 0            | 0,00013081   | 0           |
| 2005                       | 0            | 0,00054348   | 0,00210208    | 0            | 0,00011923   | 0           |
| 2006                       | 0,00003965   | 0,00052806   | 0,00089444    | 0            | 0,00007211   | 0           |
| 2007                       | 0,00001679   | 0,00147226   | 0,00069853    | 0            | 0,00007212   | 0           |
| 2008                       | 0,00022805   | 0            | 0,00001725    | 0,00007111   | 0            | 0           |
| 2009                       | 0,00007822   | 0,0013433    | 0,00028335    | 0,00007236   | 0            | 0           |
| 2010                       | 0,00021094   | 0,00009803   | 0,00008113    | 0,00006498   | 0            | 0           |
| <b>Contagem</b>            | <b>6</b>     | <b>6</b>     | <b>8</b>      | <b>3</b>     | <b>5</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>          | <b>75,0%</b> | <b>75,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>37,5%</b> | <b>62,5%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-G: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o HSBC no Mercado Colombiano**

| HSBC - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |               |               |              |              |               |             |
|--------------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|---------------|-------------|
| DMU2003                              | NPESSOAL      | NAGENC        | ADMIN        | OPER         | CAPT          | ROEAJ       |
| 2006                                 | 0,00034272    | 0,00430319    | 0,00677659   | 0,0000295    | 0,00054383    | 0           |
| 2007                                 | 0,00010409    | 0,00912656    | 0,00433021   | 0            | 0,00044705    | 0           |
| 2008                                 | 0,00031153    | 0,00808935    | 0,00265909   | 0            | 0,00035687    | 0           |
| 2009                                 | 0,001025      | 0,00760057    | 0            | 0,0003847    | 0,00010436    | 0           |
| 2010                                 | 0,00084313    | 0,01530307    | 0            | 0,0000585    | 0,00042704    | 0           |
| <b>Contagem</b>                      | <b>5</b>      | <b>5</b>      | <b>3</b>     | <b>3</b>     | <b>5</b>      | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                    | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>60,0%</b> | <b>60,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-H: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Santander no Mercado Colombiano**

| Santander - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |              |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Santander                                 | NPESSOAL     | NAGENC       | ADMIN        | OPER         | CAPT         | ROEAJ        |
| 2003                                      | 0,00001946   | 0,00169619   | 0,00596241   | 0            | 0,00048746   | 0            |
| 2004                                      | 0            | 0,0014983    | 0,00583204   | 0            | 0,00036027   | 0            |
| 2005                                      | 0,00028625   | 0,00098363   | 0,00375027   | 0,0003657    | 0            | 0            |
| 2006                                      | 0            | 0,00598036   | 0,00344551   | 0,00030791   | 0            | 0            |
| 2007                                      | 0,00009148   | 0,00418306   | 0,00260102   | 0,00024927   | 0            | 0,00040327   |
| 2008                                      | 0,00024113   | 0,00505496   | 0,00112495   | 0,00024315   | 0            | 0            |
| 2009                                      | 0,00062914   | 0,00298192   | 0            | 0,00026734   | 0            | 0            |
| 2010                                      | 0,0008071    | 0            | 0            | 0,00022389   | 0            | 0            |
| <b>Contagem</b>                           | <b>6</b>     | <b>7</b>     | <b>6</b>     | <b>6</b>     | <b>2</b>     | <b>1</b>     |
| <b>Percentual</b>                         | <b>75,0%</b> | <b>87,5%</b> | <b>75,0%</b> | <b>75,0%</b> | <b>25,0%</b> | <b>12,5%</b> |

**Tabela II-I: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Scotiabank no Mercado Colombiano**

| Scotiabank - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |            |        |       |      |            |            |
|--|------------|--------|-------|------|------------|------------|
| Ano  | NPESSOAL   | NAGENC | ADMIN | OPER | CAPT       | ROEAJ      |
| 2010                                       | 0,01408451 | 0      | 0     | 0    | 0,00222247 | 0,05505699 |

**Tabela II-J: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Citibank no Mercado Colombiano**

| Citibank - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |              |              |              |              |              |             |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| CITIBANK                                 | NPESSOAL     | NAGENC       | ADMIN        | OPER         | CAPT         | ROEAJ       |
| 2003                                     | 0,00657895   | 0            | 0            | 0,00056609   | 0            | 0           |
| 2004                                     | 0            | 0,00889895   | 0,00557529   | 0            | 0,00050294   | 0           |
| 2005                                     | 0,00035652   | 0,00122507   | 0,0046708    | 0,00045546   | 0            | 0           |
| 2006                                     | 0,00380228   | 0            | 0            | 0,0002811    | 0            | 0           |
| 2007                                     | 0,00047117   | 0            | 0,00277285   | 0            | 0,00024466   | 0           |
| 2008                                     | 0            | 0,00735908   | 0,0011697    | 0,00018585   | 0            | 0           |
| 2009                                     | 0            | 0,00562852   | 0,00145591   | 0,00006752   | 0,0001169    | 0           |
| 2010                                     | 0,00006284   | 0,0093934    | 0,0004759    | 0            | 0,00017827   | 0           |
| <b>Contagem</b>                          | <b>5</b>     | <b>5</b>     | <b>6</b>     | <b>5</b>     | <b>4</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                        | <b>62,5%</b> | <b>62,5%</b> | <b>75,0%</b> | <b>62,5%</b> | <b>50,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-K: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o BBVA no Mercado Peruano**

| Banco Continental (BBVA) - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |             |              |              |              |              |             |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Ano  | NAGENC      | NPESSOAL     | ADMIN        | OPER         | CAPT         | ROEAJ       |
| 2001   | 0           | 0,00036621   | 0,43487818   | 0            | 0,10807628   | 0           |
| 2002   | 0           | 0            | 2,7438004    | 0            | 0,08067083   | 0           |
| 2003   | 0           | 0            | 2,5451639    | 0            | 0,08620112   | 0           |
| 2004   | 0           | 0,0003858    | 0            | 0            | 0,08689566   | 0           |
| 2005   | 0           | 0,00036049   | 0            | 0            | 0,06999125   | 0           |
| 2006   | 0           | 0,00030864   | 0            | 0            | 0,0732431    | 0           |
| 2007   | 0           | 0,00027144   | 0            | 0            | 0,06039817   | 0           |
| 2008   | 0           | 0,00009322   | 0,88716911   | 0,0491266    | 0            | 0           |
| 2009   | 0           | 0            | 1,3591001    | 0,04900786   | 0            | 0           |
| 2010   | 0           | 0            | 1,2349622    | 0,03633274   | 0            | 0           |
| <b>Contagem</b>  | <b>0</b>    | <b>6</b>     | <b>6</b>     | <b>3</b>     | <b>7</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>  | <b>0,0%</b> | <b>60,0%</b> | <b>60,0%</b> | <b>30,0%</b> | <b>70,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-L: Pesos ( $u$  e  $v$ ) aplicados às variáveis no modelo AED para o Santander no Mercado Peruano**

| Banco Santander - Pesos ( $u$ e $v$ ) |              |              |              |              |              |              |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ano                                   | NAGENC       | NPESSOAL     | ADMIN        | OPER         | CAPT         | ROEAJ        |
| 2001                                  | 0,00114      | 0            | 6,1059517    | 0,19966747   | 0,1449732    | 0            |
| 2002                                  | 0            | 0,00151057   | 0            | 0,24149114   | 0            | 0            |
| 2007                                  | 0            | 0,05         | 0            | 0            | 0            | 0,802        |
| 2008                                  | 0            | 0,03333333   | 0            | 0            | 1,4921409    | 0            |
| 2009                                  | 0            | 0,03030303   | 0            | 1,923765     | 0            | 0            |
| 2010                                  | 0            | 0,02439024   | 0            | 0            | 0,80350867   | 0            |
| <b>Contagem</b>                       | <b>1</b>     | <b>5</b>     | <b>1</b>     | <b>3</b>     | <b>3</b>     | <b>1</b>     |
| <b>Percentual</b>                     | <b>16,7%</b> | <b>83,3%</b> | <b>16,7%</b> | <b>50,0%</b> | <b>50,0%</b> | <b>16,7%</b> |

**Tabela II-M: Pesos ( $u$  e  $v$ ) aplicados às variáveis no modelo AED para o HSBC no Mercado Peruano**

| Banco HSBC - Pesos ( $u$ e $v$ ) |              |             |              |              |              |             |
|----------------------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Ano                              | NAGENC       | NPESSOAL    | ADMIN        | OPER         | CAPT         | ROEAJ       |
| 2006                             | 0,77544      | 0           | 20,134461    | 0            | 9,1515703    | 0           |
| 2007                             | 0,23717      | 0           | 0,86021146   | 0            | 2,2319635    | 0           |
| 2008                             | 0,01423      | 0           | 8,5325914    | 0,43429096   | 0            | 0           |
| 2009                             | 0            | 0           | 7,476915     | 0,26961047   | 0            | 0           |
| 2010                             | 0            | 0           | 5,6407336    | 0,16595108   | 0            | 0           |
| <b>Contagem</b>                  | <b>3</b>     | <b>0</b>    | <b>5</b>     | <b>3</b>     | <b>2</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                | <b>50,0%</b> | <b>0,0%</b> | <b>83,3%</b> | <b>50,0%</b> | <b>33,3%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-N: Pesos ( $u$  e  $v$ ) aplicados às variáveis no modelo AED para o Citibank no Mercado Peruano**

| Banco Citibank - Pesos ( $u$ e $v$ ) |              |              |              |              |              |              |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ano                                  | NAGENC       | NPESSOAL     | ADMIN        | OPER         | CAPT         | ROEAJ        |
| 2001                                 | 0            | 0,00236967   | 0            | 0,47294884   | 0            | 0            |
| 2002                                 | 0            | 0,00236967   | 0            | 0,37883207   | 0            | 0            |
| 2003                                 | 0            | 0,00378788   | 0            | 0,59053452   | 0            | 0            |
| 2004                                 | 0,01163      | 0,00256937   | 0            | 0            | 0,73153275   | 1,355        |
| 2005                                 | 0,00648      | 0,00150714   | 0            | 0,17433308   | 0            | 5,207        |
| 2006                                 | 0,01513      | 0,00123534   | 0            | 0,5425674    | 0            | 0            |
| 2007                                 | 0,02755      | 0,00100877   | 0            | 0,40603228   | 0,15932383   | 0            |
| 2008                                 | 0,00716      | 0            | 4,290159     | 0,21836007   | 0            | 0            |
| 2009                                 | 0            | 0            | 4,4336854    | 0,15987449   | 0            | 0            |
| 2010                                 | 0            | 0            | 4,2506653    | 0            | 0,06782249   | 0            |
| <b>Contagem</b>                      | <b>5</b>     | <b>7</b>     | <b>3</b>     | <b>8</b>     | <b>3</b>     | <b>2</b>     |
| <b>Percentual</b>                    | <b>50,0%</b> | <b>70,0%</b> | <b>30,0%</b> | <b>80,0%</b> | <b>30,0%</b> | <b>20,0%</b> |

**Tabela II-O: Pesos ( $u$  e  $v$ ) aplicados às variáveis no modelo AED para o Scotiabank no Mercado Peruano**

| Banco Scotiabank - Pesos ( $u$ e $v$ ) |              |              |               |              |              |             |
|--|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Ano                                    | NAGENC       | NPESSOAL     | ADMIN         | OPER         | CAPT         | ROEAJ       |
| 2006                                   | 0,00512      | 0,00005158   | 0,16332514    | 0            | 0,08463265   | 0           |
| 2007                                   | 0,00528      | 0,00003806   | 0,10069038    | 0            | 0,07485018   | 0           |
| 2008                                   | 0,0017       | 0            | 1,0211707     | 0,05197544   | 0            | 0           |
| 2009                                   | 0            | 0            | 1,601776      | 0,05775853   | 0            | 0           |
| 2010                                   | 0            | 0            | 1,456725      | 0,04285703   | 0            | 0           |
| <b>Contagem</b>                        | <b>3</b>     | <b>2</b>     | <b>5</b>      | <b>3</b>     | <b>2</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                      | <b>60,0%</b> | <b>40,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>60,0%</b> | <b>40,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-P: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o BBVA no Mercado Chileno**

| BBVA - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |             |              |               |               |              |             |
|--------------------------------------|-------------|--------------|---------------|---------------|--------------|-------------|
| Ano                                  | NAGENC      | NPESSOAL     | APOIO         | OPER          | CAPT         | ROEAJ       |
| 2005                                 | 0           | 0            | 0,01075955    | 0,00020365    | 0            | 0           |
| 2006                                 | 0           | 0,00000903   | 0,01091152    | 0,0001901     | 0,00002025   | 0           |
| 2007                                 | 0           | 0,00005463   | 0,00868621    | 0,00017479    | 0            | 0           |
| 2008                                 | 0           | 0            | 0,00914135    | 0,00018228    | 0            | 0           |
| 2009                                 | 0           | 0            | 0,00817494    | 0,00017692    | 0            | 0           |
| 2010                                 | 0           | 0,00010693   | 0,00523411    | 0,00017637    | 0            | 0           |
| <b>Contagem</b>                      | <b>0</b>    | <b>3</b>     | <b>6</b>      | <b>6</b>      | <b>1</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                    | <b>0,0%</b> | <b>50,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>16,7%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-Q: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Citibank no Mercado Chileno**

| Citibank - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |              |             |               |             |               |             |
|--|--------------|-------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Ano                                      | NAGENC       | NPESSOAL    | APOIO         | OPER        | CAPT          | ROEAJ       |
| 2005                                     | 0            | 0           | 0,01044435    | 0           | 0,00021666    | 0           |
| 2006                                     | 0,00053898   | 0           | 0,00990099    | 0           | 0,00022339    | 0           |
| 2007                                     | 0            | 0           | 0,00937123    | 0           | 0,00019793    | 0           |
| <b>Contagem</b>                          | <b>1</b>     | <b>0</b>    | <b>3</b>      | <b>0</b>    | <b>3</b>      | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                        | <b>33,3%</b> | <b>0,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>0,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-R: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Santander no Mercado Chileno**

| Santander - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |             |              |               |               |              |             |
|---|-------------|--------------|---------------|---------------|--------------|-------------|
| Ano                                       | NAGENC      | NPESSOAL     | APOIO         | OPER          | CAPT         | ROEAJ       |
| 2005                                      | 0           | 0            | 0,00370248    | 0,00007008    | 0            | 0           |
| 2006                                      | 0           | 0,00000272   | 0,00328531    | 0,00005724    | 0,0000061    | 0           |
| 2007                                      | 0           | 0,00001661   | 0,0026412     | 0,00005315    | 0            | 0           |
| 2008                                      | 0           | 0            | 0,00236376    | 0,00004713    | 0            | 0           |
| 2009                                      | 0           | 0            | 0,00245207    | 0,00005307    | 0            | 0           |
| 2010                                      | 0           | 0,00003303   | 0,00161679    | 0,00005448    | 0            | 0           |
| <b>Contagem</b>                           | <b>0</b>    | <b>3</b>     | <b>6</b>      | <b>6</b>      | <b>1</b>     | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                         | <b>0,0%</b> | <b>50,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>16,7%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-S: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o HSBC no Mercado Chileno**

| HSBC - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |              |              |              |             |               |             |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------|---------------|-------------|
| Ano                                  | NAGENC       | NPESSOAL     | APOIO        | OPER        | CAPT          | ROEAJ       |
| 2005                                 | 0,41305396   | 0,00543469   | 0            | 0           | 0,00601656    | 0           |
| 2006                                 | 0,23308997   | 0,00585428   | 0            | 0           | 0,00487836    | 0           |
| 2007                                 | 0,85627616   | 0            | 0,01605832   | 0           | 0,00326013    | 0           |
| 2008                                 | 0            | 0,00628931   | 0            | 0           | 0,00146946    | 0           |
| 2009                                 | 0,06655998   | 0            | 0,06853451   | 0           | 0,00203404    | 0           |
| 2010                                 | 0,04401967   | 0,00259967   | 0            | 0           | 0,00141591    | 0           |
| <b>Contagem</b>                      | <b>5</b>     | <b>4</b>     | <b>2</b>     | <b>0</b>    | <b>6</b>      | <b>0</b>    |
| <b>Percentual</b>                    | <b>83,3%</b> | <b>66,7%</b> | <b>33,3%</b> | <b>0,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>0,0%</b> |

**Tabela II-T: Pesos (*u* e *v*) aplicados às variáveis no modelo AED para o Scotiabank no Mercado Chileno**

| Scotiabank - Pesos ( <i>u</i> e <i>v</i> ) |             |              |               |               |             |              |
|--|-------------|--------------|---------------|---------------|-------------|--------------|
| Ano  | NAGENC      | NPESSOAL     | APOIO         | OPER          | CAPT        | ROEAJ        |
| 2005                                       | 0           | 0            | 0,02219697    | 0,00042013    | 0           | 0            |
| 2006                                       | 0           | 0            | 0,0246339     | 0,00043728    | 0           | 0,002965     |
| 2007                                       | 0           | 0,0000558    | 0,01900778    | 0,00031547    | 0           | 0,002364     |
| 2008                                       | 0           | 0            | 0,00525218    | 0,00010473    | 0           | 0            |
| 2009                                       | 0           | 0            | 0,00597864    | 0,00012939    | 0           | 0            |
| 2010                                       | 0           | 0            | 0,00734608    | 0,00016588    | 0           | 0            |
| <b>Contagem</b>                            | <b>0</b>    | <b>1</b>     | <b>6</b>      | <b>6</b>      | <b>0</b>    | <b>2</b>     |
| <b>Percentual</b>                          | <b>0,0%</b> | <b>16,7%</b> | <b>100,0%</b> | <b>100,0%</b> | <b>0,0%</b> | <b>33,3%</b> |

## 7.3 Apêndice III – Dados Utilizados no Modelo de AED

### 7.3.1 Dados Utilizados na AED - Peru

#### Inputs

NAGENC (em unidades) - número de agências

NPESSOAL (em unidades) - número de funcionários

ADMIN (em milhões de Pesos peruanos) - despesas administrativas

#### Outputs

OPER (em milhões de Pesos peruanos) - volume de operações de crédito (*colocaciones*)

CAPT (em milhões de Pesos peruanos) - volume de captações

ROEAJ (em percentual) - valor do ROE ajustado para que nenhuma das unidades tenha ROE negativo

ROE (em percentual) - Lucro Líquido/Patrimônio Líquido (usado quando não houve ocorrência de valores negativos)

| DMU2001                          | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN     | OPER       | CAPT        | ROEAJ  | ROE    |
|----------------------------------|--------|----------|-----------|------------|-------------|--------|--------|
| Banco Continental                | 171    | 2312     | 352539,00 | 5042133,00 | 9252724,00  | 13,32% | 7,32%  |
| Banco de Comercio                | 16     | 307      | 37693,00  | 417716,00  | 521578,00   | 6,90%  | 0,90%  |
| Banco de Crédito del Perú        | 208    | 5766     | 716378,00 | 8405871,00 | 13166343,00 | 15,83% | 9,83%  |
| Banco del Trabajo                | 55     | 2393     | 98156,00  | 373223,00  | 338028,00   | 14,04% | 8,04%  |
| Banco Financiero                 | 36     | 390      | 44139,00  | 780779,00  | 995799,00   | 0,20%  | -5,80% |
| Banco Interamericano de Finanzas | 12     | 243      | 41578,00  | 749788,00  | 601758,00   | 11,29% | 5,29%  |
| Banco Santander Central Hispano  | 29     | 773      | 158343,00 | 2582051,00 | 2740557,00  | 6,83%  | 0,83%  |
| Banco Standard Chartered         | 1      | 101      | 22122,00  | 199820,00  | 385589,00   | 7,07%  | 1,07%  |
| Banco Sudamericano               | 31     | 443      | 73448,00  | 1489517,00 | 1286544,00  | 8,02%  | 2,02%  |
| Banco Wiese Sudameris            | 126    | 2542     | 532636,00 | 6627481,00 | 8985402,00  | 1,35%  | -4,65% |
| BankBoston                       | 1      | 141      | 37877,00  | 706468,00  | 630186,00   | 14,02% | 8,02%  |
| Citibank                         | 21     | 422      | 131587,00 | 1735994,00 | 1517751,00  | 18,58% | 12,58% |
| Interbank                        | 85     | 1492     | 182302,00 | 2447477,00 | 3839913,00  | 9,20%  | 3,20%  |
| Mibanco                          | 27     | 620      | 40145,00  | 202501,00  | 87376,00    | 23,42% | 17,42% |

| DMU2002                          | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN     | OPER       | CAPT        | ROE    |
|----------------------------------|--------|----------|-----------|------------|-------------|--------|
| Banco Continental                | 171    | 2338     | 364458,00 | 5598392,00 | 10580556,00 | 10,37% |
| Banco de Comercio                | 16     | 360      | 35779,00  | 305388,00  | 462078,00   | 2,49%  |
| Banco de Crédito del Perú        | 202    | 6279     | 793164,00 | 9607217,00 | 15055634,00 | 11,44% |
| Banco del Trabajo                | 57     | 2495     | 124418,00 | 529822,00  | 468489,00   | 30,96% |
| Banco Financiero                 | 35     | 454      | 70268,00  | 905792,00  | 1065027,00  | 2,40%  |
| Banco Interamericano de Finanzas | 17     | 371      | 52085,00  | 1034192,00 | 928806,00   | 7,63%  |
| Banco Santander Central Hispano  | 26     | 662      | 147411,00 | 2119526,00 | 2305085,00  | 13,85% |
| Banco Sudamericano               | 31     | 456      | 82528,00  | 1519363,00 | 1475044,00  | 3,80%  |
| Banco Wiese Sudameris            | 122    | 2414     | 525641,00 | 5441436,00 | 7349522,00  | 2,42%  |
| BankBoston                       | 2      | 144      | 31545,00  | 900748,00  | 1072918,00  | 6,08%  |
| Citibank                         | 9      | 422      | 124971,00 | 1608101,00 | 1301306,00  | 9,75%  |
| Interbank                        | 87     | 1663     | 216081,00 | 2665869,00 | 3810870,00  | 9,13%  |
| Mibanco                          | 28     | 793      | 62829,00  | 310104,00  | 148425,00   | 22,77% |

| <b>DMU2003</b>                   | <b>NAGENC</b> | <b>NPESSOAL</b> | <b>ADMIN</b> | <b>OPER</b> | <b>CAPT</b> | <b>ROE</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|------------|
| Banco Continental                | 171           | 2586            | 392902,00    | 5876771,00  | 10827544,00 | 14,71%     |
| Banco de Comercio                | 13            | 350             | 41101,00     | 298876,00   | 385298,00   | 3,30%      |
| Banco de Crédito del Perú        | 206           | 6649            | 823641,00    | 10224181,00 | 15499073,00 | 13,82%     |
| Banco del Trabajo                | 62            | 2707            | 155394,00    | 647871,00   | 590510,00   | 32,91%     |
| Banco Financiero                 | 33            | 433             | 58917,00     | 1000786,00  | 1055159,00  | 3,54%      |
| Banco Interamericano de Finanzas | 27            | 403             | 59181,00     | 1214787,00  | 1204963,00  | 4,01%      |
| Banco Sudamericano               | 31            | 626             | 80238,00     | 1466069,00  | 1344152,00  | 3,09%      |
| Banco Wiese Sudameris            | 130           | 2639            | 469762,00    | 4588290,00  | 7320878,00  | 0,95%      |
| BankBoston                       | 2             | 152             | 32745,00     | 974977,00   | 966825,00   | 11,67%     |
| Citibank                         | 7             | 264             | 134614,00    | 1365581,00  | 1147798,00  | 8,47%      |
| Interbank                        | 89            | 1797            | 251132,00    | 2987658,00  | 4104459,00  | 12,35%     |
| Mibanco                          | 30            | 804             | 77943,00     | 373888,00   | 227486,00   | 22,74%     |

| <b>DMU2004</b>                   | <b>NAGENC</b> | <b>NPESSOAL</b> | <b>ADMIN</b> | <b>OPER</b> | <b>CAPT</b> | <b>ROE</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|------------|
| Banco Continental                | 172           | 2592            | 379681,00    | 6727540,00  | 11508054,00 | 17,79%     |
| Banco de Comercio                | 14            | 377             | 9404,00      | 254116,00   | 406111,00   | 5,43%      |
| Banco de Crédito del Perú        | 205           | 7690            | 857321,00    | 9825485,00  | 14910272,00 | 13,20%     |
| Banco del Trabajo                | 72            | 2960            | 170226,00    | 841513,00   | 660372,00   | 29,94%     |
| Banco Financiero                 | 34            | 460             | 57437,00     | 1043514,00  | 974204,00   | 6,04%      |
| Banco Interamericano de Finanzas | 30            | 401             | 63498,00     | 1202797,00  | 1262280,00  | 7,02%      |
| Banco Sudamericano               | 30            | 816             | 85574,00     | 1467590,00  | 1097651,00  | 5,04%      |
| Banco Wiese Sudameris            | 106           | 2642            | 434982,00    | 4628103,00  | 7430956,00  | 1,14%      |
| BankBoston                       | 2             | 194             | 36824,00     | 957509,00   | 641074,00   | 3,89%      |
| Citibank                         | 8             | 353             | 108075,00    | 1273575,00  | 1208022,00  | 8,58%      |
| Interbank                        | 97            | 2210            | 285416,00    | 3273096,00  | 4354139,00  | 13,50%     |
| Mibanco                          | 32            | 888             | 80697,00     | 400139,00   | 282151,00   | 21,02%     |

| <b>DMU2005</b>                   | <b>NAGENC</b> | <b>NPESSOAL</b> | <b>ADMIN</b> | <b>OPER</b> | <b>CAPT</b> | <b>ROE</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|------------|
| Banco Continental                | 177           | 2774            | 405890,00    | 9047627,00  | 14287500,00 | 26,74%     |
| Banco de Comercio                | 15            | 428             | 43991,00     | 388498,00   | 523090,00   | 12,96%     |
| Banco de Crédito del Perú        | 211           | 8093            | 840907,00    | 12649108,00 | 18009902,00 | 24,78%     |
| Banco del Trabajo                | 78            | 3159            | 212399,00    | 1005226,00  | 800940,00   | 26,85%     |
| Banco Financiero                 | 35            | 490             | 77321,00     | 1206639,00  | 1250236,00  | 10,20%     |
| Banco Interamericano de Finanzas | 32            | 461             | 67366,00     | 1554494,00  | 1628244,00  | 12,12%     |
| Banco Sudamericano               | 31            | 1008            | 88082,00     | 1466228,00  | 1327621,00  | 9,90%      |
| Banco Wiese Sudameris            | 110           | 2719            | 415925,00    | 5559026,00  | 8764641,00  | 6,36%      |
| Citibank                         | 15            | 599             | 132467,00    | 1623658,00  | 1231227,00  | 13,77%     |
| Interbank                        | 106           | 2475            | 344642,00    | 3844624,00  | 4532501,00  | 20,15%     |
| Mibanco                          | 61            | 1435            | 99605,00     | 687148,00   | 510998,00   | 30,37%     |

| <b>DMU2006</b>                   | <b>NAGENC</b> | <b>NPESSOAL</b> | <b>ADMIN</b> | <b>OPER</b> | <b>CAPT</b> | <b>ROEAJ</b> | <b>ROE</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| Banco Continental                | 178           | 3240            | 466351,00    | 12341458,00 | 13653163,00 | 38,54%       | 28,54%     |
| Banco de Comercio                | 15            | 486             | 44772,00     | 460653,00   | 568733,00   | 22,70%       | 12,70%     |
| Banco de Crédito del Perú        | 230           | 9555            | 969428,00    | 13863871,00 | 21621447,00 | 33,12%       | 23,12%     |
| Banco del Trabajo                | 98            | 3330            | 235379,00    | 1018390,00  | 850426,00   | 18,76%       | 8,76%      |
| Banco Financiero                 | 38            | 507             | 89057,00     | 1397125,00  | 1303936,00  | 17,31%       | 7,31%      |
| Banco Interamericano de Finanzas | 34            | 533             | 76551,00     | 1731200,00  | 1793163,00  | 24,51%       | 14,51%     |
| Scotiabank Perú                  | 139           | 3848            | 545980,00    | 7004037,00  | 10069241,00 | 30,27%       | 20,27%     |
| Citibank                         | 14            | 638             | 186155,00    | 1843089,00  | 1595824,00  | 17,48%       | 7,48%      |
| Interbank                        | 111           | 2821            | 393629,00    | 4110000,00  | 5724004,00  | 34,06%       | 24,06%     |
| Mibanco                          | 74            | 1939            | 133413,00    | 985749,00   | 660141,00   | 40,67%       | 30,67%     |
| HSBC Bank Perú                   | 1             | 71              | 11153,00     | 44343,00    | 75781,00    | 0,17%        | -9,83%     |

| <b>DMU2007</b>                   | <b>NAGENC</b> | <b>NPESSOAL</b> | <b>ADMIN</b> | <b>OPER</b> | <b>CAPT</b> | <b>ROEAJ</b> | <b>ROE</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| Banco Continental                | 198           | 3684            | 537311,00    | 16089158,00 | 16556794,00 | 159,86%      | 29,86%     |
| Banco de Comercio                | 17            | 551             | 47829,00     | 574353,00   | 682580,00   | 145,21%      | 15,21%     |
| Banco de Crédito del Perú        | 261           | 11177           | 1161196,00   | 20109953,00 | 25648040,00 | 157,54%      | 27,54%     |
| Banco del Trabajo                | 96            | 2727            | 252808,00    | 962784,00   | 956178,00   | 121,60%      | -8,40%     |
| Banco Financiero                 | 41            | 843             | 97064,00     | 1495924,00  | 1291378,00  | 136,90%      | 6,90%      |
| Banco Interamericano de Finanzas | 35            | 570             | 85151,00     | 2058544,00  | 2144531,00  | 143,83%      | 13,83%     |
| Scotiabank Perú                  | 148           | 4101            | 624031,00    | 9111285,00  | 12665021,00 | 157,10%      | 27,10%     |
| Citibank                         | 14            | 609             | 198851,00    | 1849047,00  | 1564281,00  | 141,78%      | 11,78%     |
| Interbank                        | 156           | 3933            | 503325,00    | 5870905,00  | 7230259,00  | 157,65%      | 27,65%     |
| Mibanco                          | 82            | 2196            | 173059,00    | 1447338,00  | 855030,00   | 161,01%      | 31,01%     |
| HSBC Bank Perú                   | 4             | 438             | 59665,00     | 437205,00   | 448036,00   | 8,56%        | -121,44%   |
| Falabella Perú S.A.              | 29            | 1330            | 123633,00    | 881692,00   | 445505,00   | 164,86%      | 34,86%     |
| Santander Perú S.A.              | 1             | 20              | 1546,00      | 94420,00    | 58904,00    | 124,76%      | -5,24%     |

| <b>DMU2008</b>                   | <b>NAGENC</b> | <b>NPESSOAL</b> | <b>ADMIN</b> | <b>OPER</b> | <b>CAPT</b> | <b>ROEAJ</b> | <b>ROE</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| Banco Continental                | 218           | 4328            | 672437,00    | 20355572,00 | 20378733,00 | 63,43%       | 32,43%     |
| Banco de Comercio                | 18            | 644             | 57669,00     | 784787,00   | 851244,00   | 44,25%       | 13,25%     |
| Banco de Crédito del Perú        | 321           | 14397           | 1350029,00   | 26821162,00 | 34619096,00 | 63,44%       | 32,44%     |
| Banco del Trabajo                | 93            | 2710            | 239903,00    | 1067274,00  | 1007575,00  | 32,87%       | 1,87%      |
| Banco Financiero                 | 42            | 1422            | 119058,00    | 1889637,00  | 1537400,00  | 41,84%       | 10,84%     |
| Banco Interamericano de Finanzas | 39            | 666             | 93144,00     | 2607315,00  | 2968459,00  | 48,15%       | 17,15%     |
| Scotiabank Perú                  | 158           | 4356            | 715728,00    | 13584686,00 | 16043919,00 | 54,98%       | 23,98%     |
| Citibank                         | 17            | 659             | 204736,00    | 1693711,00  | 1703918,00  | 53,38%       | 22,38%     |
| Interbank                        | 199           | 5250            | 713943,00    | 8843918,00  | 9575948,00  | 59,86%       | 28,86%     |
| Mibanco                          | 95            | 2862            | 250946,00    | 2373836,00  | 1551027,00  | 64,37%       | 33,37%     |
| HSBC Bank Perú                   | 13            | 817             | 95514,00     | 1157481,00  | 1093196,00  | 0,71%        | -30,29%    |
| Banco Falabella Perú             | 40            | 1383            | 156663,00    | 1081309,00  | 640404,00   | 65,50%       | 34,50%     |
| Banco Santander Perú             | 1             | 30              | 15206,00     | 331526,00   | 670178,00   | 16,73%       | -14,27%    |
| Banco Ripley                     | 18            | 1569            | 188417,00    | 868357,00   | 446066,00   | 65,17%       | 34,17%     |
| Banco Azteca Perú                | 133           | 1480            | 91859,00     | 114947,00   | 146033,00   | 10,72%       | -20,28%    |

| <b>DMU2009</b>                   | <b>NAGENC</b> | <b>NPESSOAL</b> | <b>ADMIN</b> | <b>OPER</b> | <b>CAPT</b> | <b>ROEAJ</b> | <b>ROE</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| Banco Continental                | 229           | 4348            | 735781,00    | 19652925,00 | 20727629,00 | 58,12%       | 32,12%     |
| Banco de Comercio                | 20            | 696             | 64488,00     | 896379,00   | 987479,00   | 39,02%       | 13,02%     |
| Banco de Crédito del Perú        | 329           | 13964           | 1508698,00   | 28224517,00 | 32867335,00 | 45,15%       | 19,15%     |
| Banco Financiero                 | 109           | 1725            | 173513,00    | 2034300,00  | 1896166,00  | 31,57%       | 5,57%      |
| Banco Interamericano de Finanzas | 43            | 725             | 111943,00    | 2533489,00  | 3044862,00  | 43,87%       | 17,87%     |
| Scotiabank Perú                  | 163           | 3903            | 624307,00    | 12554993,00 | 16085150,00 | 47,34%       | 21,34%     |
| Citibank                         | 17            | 653             | 225546,00    | 1834936,00  | 2460127,00  | 32,48%       | 6,48%      |
| Interbank                        | 222           | 6437            | 808367,00    | 9505896,00  | 11413141,00 | 56,20%       | 30,20%     |
| Mibanco                          | 108           | 2715            | 304689,00    | 2845790,00  | 2264567,00  | 56,10%       | 30,10%     |
| HSBC Bank Perú                   | 22            | 937             | 133745,00    | 1477270,00  | 1312028,00  | 0,08%        | -25,92%    |
| Banco Falabella Perú             | 40            | 1391            | 167362,00    | 973436,00   | 571628,00   | 52,44%       | 26,44%     |
| Banco Santander Perú             | 1             | 33              | 18744,00     | 519814,00   | 741940,00   | 23,72%       | -2,28%     |
| Banco Ripley                     | 17            | 1183            | 178329,00    | 688457,00   | 383079,00   | 51,37%       | 25,37%     |
| Banco Azteca Perú                | 139           | 1479            | 105188,00    | 187042,00   | 238766,00   | 30,70%       | 4,70%      |

| <b>DMU 2010</b>                  | <b>NAGENC</b> | <b>NPESSOAL</b> | <b>ADMIN</b> | <b>OPER</b> | <b>CAPT</b> | <b>ROEAJ</b> | <b>ROE</b> |
|----------------------------------|---------------|-----------------|--------------|-------------|-------------|--------------|------------|
| Banco Continental                | 238           | 4673            | 809741,41    | 23845072,38 | 25485006,86 | 54,77%       | 29,77%     |
| Banco de Comercio                | 21            | 744             | 69268,13     | 1024598,57  | 1174625,16  | 36,79%       | 11,79%     |
| Banco de Crédito del Perú        | 328           | 13035           | 1526814,01   | 32719374,36 | 42021895,14 | 46,80%       | 21,80%     |
| Banco Financiero                 | 113           | 1704            | 187029,05    | 2374417,89  | 2418473,59  | 34,56%       | 9,56%      |
| Banco Interamericano de Finanzas | 55            | 838             | 125889,05    | 2840389,32  | 3177633,48  | 41,35%       | 16,35%     |
| Scotiabank Perú                  | 169           | 4051            | 686471,35    | 13494097,25 | 17297801,79 | 44,59%       | 19,59%     |
| Citibank                         | 18            | 721             | 235257,29    | 1625232,92  | 3451882,97  | 30,82%       | 5,82%      |
| Interbank                        | 230           | 6377            | 893905,14    | 10873471,98 | 11826830,26 | 56,56%       | 31,56%     |
| Mibanco                          | 109           | 3593            | 385714,32    | 3437224,90  | 2801674,20  | 49,90%       | 24,90%     |
| HSBC Bank Perú                   | 24            | 978             | 177281,90    | 1710328,82  | 2558038,03  | 0,87%        | -24,13%    |
| Banco Falabella Perú             | 43            | 1738            | 197126,61    | 1250103,73  | 798251,82   | 54,22%       | 29,22%     |
| Banco Santander Perú             | 1             | 41              | 19857,58     | 674965,75   | 1244541,65  | 29,61%       | 4,61%      |
| Banco Ripley                     | 20            | 1508            | 201323,13    | 803909,47   | 537148,80   | 47,94%       | 22,94%     |
| Banco Azteca Perú                | 129           | 1390            | 114811,05    | 203826,65   | 252911,70   | 49,48%       | 24,48%     |

### 7.3.2 Dados Utilizados na AED - Colômbia

#### Inputs

NAGENC (em unidades) - número de agências

NPESSOAL (em unidades) - número de funcionários

ADMIN (em milhões de Pesos colombianos) - despesas administrativas

#### Outputs

OPER (em milhões de Pesos colombianos) - volume de operações de crédito (colocaciones)

CAPT (em milhões de Pesos colombianos) - volume de captações

ROEAJ (em percentual) - valor do ROE ajustado para que nenhuma das unidades tenha ROE negativo

ROE (em percentual) - Lucro Líquido/Patrimônio Líquido (usado quando não houve ocorrência de valores negativos)

| DMU2003                  | NPESSOAL | NAGENC | ADMIN     | OPER       | CAPT       | ROEAJ  | ROE    |
|--------------------------|----------|--------|-----------|------------|------------|--------|--------|
| BANCOLOMBIA              | 6709     | 349    | 618734,18 | 5892906,63 | 6727859,68 | 32,11% | 20,11% |
| BANCAFE                  | 3892     | 279    | 457806,13 | 2259055,40 | 3746782,30 | 31,62% | 19,62% |
| BANCO AGRARIO            | 3753     | 712    | 278341,24 | 1291546,48 | 3444934,46 | 46,00% | 34,00% |
| DAVIVIENDA               | 3636     | 216    | 341477,03 | 2591392,25 | 3804991,80 | 26,61% | 14,61% |
| BANCO DE BOGOTA          | 3439     | 339    | 390404,06 | 4156755,62 | 5464757,90 | 35,21% | 23,21% |
| BBV BANCO GANADERO       | 3422     | 228    | 393263,86 | 3078601,20 | 4488490,25 | 22,85% | 10,85% |
| BANCO CONAVI             | 3352     | 450    | 311551,42 | 2282495,73 | 3397352,36 | 40,66% | 28,66% |
| OCCIDENTE                | 3065     | 125    | 214235,69 | 2132270,38 | 3177787,15 | 32,74% | 20,74% |
| BANCO CAJA SOCIAL        | 2805     | 135    | 161151,47 | 1079505,38 | 1224088,69 | 30,83% | 18,83% |
| BANCO COLMENA            | 2796     | 170    | 216386,22 | 1397569,10 | 2365923,72 | 25,37% | 13,37% |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA | 2777     | 122    | 182484,36 | 2328263,24 | 2466642,65 | 27,76% | 15,76% |
| BANCO POPULAR            | 2682     | 156    | 268882,38 | 2440704,40 | 2963241,73 | 30,75% | 18,75% |
| MEGABANCO                | 2396     | 200    | 145070,76 | 1131321,12 | 1343204,32 | 30,72% | 18,72% |
| BANCO GRANAHORRAR        | 2282     | 212    | 213235,84 | 2236279,89 | 2503269,79 | 27,85% | 15,85% |
| BANCO AV VILLAS          | 1639     | 213    | 201862,99 | 1848548,05 | 2693347,48 | 19,51% | 7,51%  |
| BANSUPERIOR (SUPERBANCO) | 1011     | 54     | 131877,82 | 661713,79  | 739327,61  | 43,04% | 31,04% |
| LLOYDS BANK TSB          | 621      | 23     | 73843,75  | 671299,64  | 684925,29  | 16,78% | 4,78%  |
| UNION COLOMBIANO         | 483      | 18     | 34166,81  | 394538,87  | 316251,06  | 30,52% | 18,52% |
| BANCO SANTANDER COLOMBIA | 466      | 59     | 149412,15 | 1286052,72 | 1407393,34 | 15,97% | 3,97%  |
| BANCO ALIADAS            | 460      | 20     | 37391,87  | 448103,04  | 384557,71  | 30,98% | 18,98% |
| SUDAMERIS                | 457      | 32     | 48023,93  | 429495,95  | 400478,74  | 13,49% | 1,49%  |
| TEQUENDAMA               | 402      | 16     | 45679,00  | 635092,07  | 520391,07  | 13,76% | 1,76%  |
| CREDITO                  | 199      | 31     | 77028,26  | 1115133,82 | 1058000,07 | 28,00% | 16,00% |
| CITIBANK                 | 152      | 23     | 150559,00 | 1766489,93 | 1630995,67 | 24,57% | 12,57% |
| ABN AMRO BANK            | 112      | 6      | 27882,41  | 220568,88  | 366398,30  | 15,53% | 3,53%  |

| DMU2004                    | NPESSOAL | NAGENC | ADMIN     | OPER       | CAPT       | ROEAJ  | ROE    |
|----------------------------|----------|--------|-----------|------------|------------|--------|--------|
| BANCOLOMBIA                | 7314     | 377    | 669444,18 | 7036950,24 | 8777621,69 | 63,16% | 22,16% |
| BANAGRARIO                 | 4222     | 716    | 270514,09 | 1701357,89 | 3989099,86 | 78,60% | 37,60% |
| DAVIVIENDA                 | 4020     | 220    | 303116,58 | 2893592,84 | 4320616,61 | 64,13% | 23,13% |
| BANCO CONAVI               | 3812     | 242    | 358537,00 | 2279348,31 | 3816260,37 | 68,29% | 27,29% |
| BANCO DE BOGOTA            | 3480     | 353    | 396195,32 | 5438037,37 | 7881645,35 | 65,52% | 24,52% |
| BANCAFE                    | 3373     | 236    | 466347,81 | 2665016,69 | 4659679,32 | 75,70% | 34,70% |
| BBVA                       | 3328     | 228    | 413676,80 | 3971562,40 | 5655895,10 | 58,13% | 17,13% |
| OCCIDENTE                  | 3193     | 125    | 230004,75 | 2492315,25 | 3991777,18 | 64,11% | 23,11% |
| BANCO COLMENA              | 3186     | 157    | 224129,47 | 1251546,19 | 2440650,58 | 63,82% | 22,82% |
| BANCO CAJA SOCIAL          | 2967     | 128    | 180513,71 | 1223105,69 | 1360861,88 | 60,13% | 19,13% |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA   | 2856     | 127    | 199648,96 | 2313723,78 | 2311438,42 | 60,22% | 19,22% |
| BANCO POPULAR              | 2834     | 156    | 268162,16 | 2835266,37 | 3755982,70 | 64,00% | 23,00% |
| BANCO GRANAHORRAR          | 2380     | 131    | 204415,88 | 1767673,13 | 2542271,20 | 61,89% | 20,89% |
| MEGABANCO                  | 2140     | 211    | 154774,56 | 1362813,91 | 1482933,58 | 61,96% | 20,96% |
| BANCO AV VILLAS            | 1694     | 210    | 179758,89 | 1657276,29 | 2875748,90 | 54,32% | 13,32% |
| BANCO SANTANDER            | 1024     | 62     | 155538,33 | 1658149,95 | 1858425,82 | 69,06% | 28,06% |
| BANSUPERIOR                | 649      | 56     | 136964,44 | 768806,39  | 885436,80  | 70,78% | 29,78% |
| LLOYDS TSB BANK (Banistmo) | 596      | 23     | 78699,29  | 687826,40  | 734386,58  | 44,74% | 3,74%  |
| BANCO ALIADAS              | 500      | 27     | 38462,66  | 513956,99  | 422730,49  | 66,80% | 25,80% |
| UNION COLOMBIANO           | 492      | 18     | 35677,54  | 490288,11  | 428286,00  | 66,85% | 25,85% |
| SUDAMERIS                  | 471      | 37     | 43858,74  | 519685,08  | 590544,75  | 52,64% | 11,64% |
| TEQUENDAMA                 | 456      | 14     | 40925,33  | 711582,10  | 630702,06  | 46,58% | 5,58%  |
| CREDITO                    | 185      | 31     | 82231,83  | 1427271,59 | 1460087,01 | 61,12% | 20,12% |
| CITIBANK                   | 128      | 20     | 147440,00 | 1732878,73 | 1988314,70 | 61,49% | 20,49% |
| ABN AMRO BANK              | 111      | 6      | 30150,38  | 176189,74  | 374131,84  | 53,32% | 12,32% |

| DMU2005                  | NPESSOAL | NAGENC | ADMIN      | OPER        | CAPT        | ROE    |
|--------------------------|----------|--------|------------|-------------|-------------|--------|
| BANCOLOMBIA              | 11935    | 678    | 1204778,09 | 12512453,04 | 14226479,07 | 22,93% |
| BCSC                     | 6096     | 260    | 424162,45  | 2657494,69  | 4156214,60  | 14,84% |
| DAVIVIENDA               | 4309     | 220    | 374306,08  | 3311766,10  | 5431791,36  | 29,27% |
| OCCIDENTE                | 4056     | 148    | 286750,37  | 3614519,84  | 5610401,29  | 20,99% |
| BBVA                     | 3235     | 229    | 416511,85  | 4812734,43  | 6646203,72  | 14,95% |
| BANCO DE BOGOTA          | 3059     | 309    | 473112,27  | 6459104,54  | 9731327,26  | 20,37% |
| BANAGRARIO               | 2816     | 724    | 279825,53  | 2200091,51  | 4605838,50  | 38,95% |
| BANCO POPULAR            | 2809     | 159    | 310176,35  | 3226205,10  | 4927904,12  | 25,08% |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA | 2763     | 147    | 223887,09  | 2711658,22  | 2879338,46  | 27,43% |
| MEGABANCO                | 2005     | 215    | 150434,97  | 1569172,02  | 1574995,00  | 43,70% |
| BANCO AV VILLAS          | 1855     | 208    | 227294,56  | 1840792,51  | 3041078,36  | 19,71% |
| BANCO SANTANDER          | 985      | 61     | 175464,23  | 2284586,77  | 2294226,51  | 7,43%  |
| CREDITO                  | 944      | 35     | 97652,40   | 1834510,15  | 1881181,32  | 18,71% |
| BANSUPERIOR              | 730      | 56     | 155870,29  | 959386,13   | 1029411,85  | 21,69% |
| SUDAMERIS                | 707      | 79     | 90287,06   | 1504166,57  | 1622675,73  | 23,65% |
| BANISTMO                 | 518      | 25     | 87855,55   | 1031177,88  | 980592,56   | 10,02% |
| UNION COLOMBIANO         | 492      | 20     | 41290,76   | 564258,89   | 586345,71   | 20,48% |
| BANCO GRANAHORRAR        | 243      | 133    | 250987,01  | 1922997,69  | 2835155,77  | 24,15% |
| CITIBANK                 | 184      | 29     | 192445,28  | 2195584,43  | 2458423,72  | 18,03% |
| GRANBANCO                | 181      | 236    | 208084,15  | 2910393,70  | 4744329,85  | 11,83% |
| ABN AMRO BANK            | 110      | 6      | 27819,34   | 134820,69   | 448692,15   | 7,47%  |

| DMU2006                  | NPESSOAL | NAGENC | ADMIN      | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE    |
|--------------------------|----------|--------|------------|-------------|-------------|--------|--------|
| BANCOLOMBIA              | 12645    | 701    | 1360389,72 | 16941745,58 | 18743982,95 | 23,24% | 17,24% |
| DAVIVIENDA               | 5888     | 303    | 624005,41  | 6406552,18  | 8275752,98  | 22,32% | 16,32% |
| BCSC                     | 5834     | 261    | 446834,36  | 3516217,27  | 4506486,27  | 31,30% | 25,30% |
| BANAGRARIO               | 5096     | 723    | 318019,58  | 2608518,61  | 5490125,84  | 41,18% | 35,18% |
| BBVA                     | 4917     | 366    | 683950,34  | 8740355,98  | 11041703,80 | 25,15% | 19,15% |
| OCCIDENTE                | 4115     | 174    | 348746,57  | 5370356,72  | 6947395,68  | 22,42% | 16,42% |
| BANCO DE BOGOTA          | 4084     | 498    | 728801,33  | 11658258,60 | 12676092,43 | 19,88% | 13,88% |
| GRANBANCO                | 3106     | 238    | 259351,21  | 4467043,80  | 5192146,20  | 31,04% | 25,04% |
| BANCO POPULAR            | 2822     | 162    | 340851,80  | 3876218,77  | 5000596,25  | 28,37% | 22,37% |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA | 2819     | 159    | 244267,35  | 3810896,19  | 3587157,90  | 26,70% | 20,70% |
| BANCO AV VILLAS          | 1983     | 205    | 234045,03  | 2590656,20  | 3257001,98  | 21,75% | 15,75% |
| CREDITO                  | 1168     | 57     | 122500,28  | 2477836,56  | 2579141,30  | 20,63% | 14,63% |
| SUDAMERIS                | 783      | 80     | 89882,47   | 2123714,02  | 2131273,71  | 21,93% | 15,93% |
| BANISTMO                 | 640      | 38     | 91069,32   | 1267106,41  | 1333767,35  | 0,53%  | -5,47% |
| CITIBANK                 | 263      | 40     | 248491,10  | 3557483,96  | 3385690,63  | 17,09% | 11,09% |
| BANCO SANTANDER          | 1090     | 61     | 184354,99  | 2486906,40  | 2314435,62  | 7,01%  | 1,01%  |
| ABN AMRO BANK            | 107      | 5      | 28827,56   | 243121,45   | 453022,70   | 12,92% | 6,92%  |

| DMU2007                  | NPESSOAL | NAGENC | ADMIN      | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE    |
|--------------------------|----------|--------|------------|-------------|-------------|--------|--------|
| DAVIVIENDA               | 9103     | 540    | 974204,57  | 12420903,31 | 14057251,50 | 79,25% | 27,25% |
| BCSC                     | 5902     | 266    | 482057,29  | 4527776,61  | 5184601,97  | 70,93% | 18,93% |
| BANAGRARIO               | 5798     | 732    | 330362,47  | 3339659,20  | 6191327,61  | 91,21% | 39,21% |
| OCCIDENTE                | 4505     | 163    | 387720,91  | 6804356,36  | 8132182,83  | 70,77% | 18,77% |
| BBVA                     | 4500     | 312    | 665811,78  | 11290343,09 | 13263307,47 | 73,21% | 21,21% |
| BANCO DE BOGOTA          | 3914     | 611    | 772340,05  | 14322931,94 | 15350577,56 | 71,12% | 19,12% |
| BANCO POPULAR            | 2859     | 166    | 360128,33  | 5002112,96  | 5878432,52  | 76,16% | 24,16% |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA | 2823     | 165    | 258559,07  | 4562153,75  | 4171151,34  | 70,97% | 18,97% |
| BANCO AV VILLAS          | 1991     | 210    | 251502,48  | 2985745,96  | 3731224,40  | 71,82% | 19,82% |
| CREDITO                  | 1488     | 68     | 163849,69  | 3288894,53  | 3303462,43  | 66,75% | 14,75% |
| BANCOLOMBIA              | 13250    | 720    | 1486375,04 | 22056007,48 | 21129093,91 | 67,87% | 15,87% |
| BANCO SANTANDER          | 1179     | 71     | 228814,95  | 2908163,94  | 2903740,68  | 56,25% | 4,25%  |
| SUDAMERIS                | 890      | 81     | 89195,67   | 2507631,87  | 2724829,25  | 67,36% | 15,36% |
| HSBC                     | 778      | 42     | 123712,52  | 1241222,45  | 1459563,52  | 0,53%  | -5,47% |
| CITIBANK                 | 302      | 50     | 309323,28  | 4070850,46  | 4087254,85  | 65,94% | 13,94% |
| ABN AMRO BANK            | 107      | 5      | 30788,51   | 333905,64   | 334930,82   | 68,32% | 16,32% |

| DMU2008                  | NPESSOAL | NAGENC | ADMIN      | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE     |
|--------------------------|----------|--------|------------|-------------|-------------|--------|---------|
| BANCOLOMBIA              | 13880    | 717    | 1730132,66 | 26394752,16 | 25299865,44 | 56,68% | 17,68%  |
| DAVIVIENDA               | 8940     | 541    | 1917752,30 | 14323223,05 | 15488641,97 | 56,76% | 17,76%  |
| BANCO DE BOGOTA          | 7233     | 639    | 911389,57  | 17628560,94 | 19112894,58 | 62,23% | 23,23%  |
| BCSC                     | 5789     | 267    | 516861,78  | 4615699,52  | 5441474,52  | 52,82% | 13,82%  |
| BANAGRARIO               | 5077     | 740    | 390735,31  | 4607742,28  | 7186564,63  | 82,87% | 43,87%  |
| OCCIDENTE                | 4884     | 171    | 460031,19  | 7824006,16  | 9485285,51  | 63,04% | 24,04%  |
| BBVA                     | 4333     | 344    | 687985,45  | 13563467,68 | 15164587,08 | 59,22% | 20,22%  |
| BANCO AV VILLAS          | 3839     | 210    | 278168,76  | 3344368,43  | 4074972,14  | 54,39% | 15,39%  |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA | 3091     | 181    | 280748,25  | 5305336,28  | 4971051,89  | 67,77% | 28,77%  |
| BANCO POPULAR            | 2898     | 168    | 395509,70  | 5711285,63  | 7630370,91  | 65,20% | 26,20%  |
| CITIBANK                 | 2105     | 76     | 376773,24  | 4071164,52  | 4213160,09  | 54,47% | 15,47%  |
| CREDITO                  | 1815     | 77     | 211000,00  | 4377008,17  | 4901945,12  | 53,41% | 14,41%  |
| BANCO SANTANDER          | 1274     | 74     | 283329,86  | 3343910,61  | 3870963,83  | 46,89% | 7,89%   |
| GNB SUDAMERIS            | 937      | 77     | 108296,99  | 3031110,31  | 3370258,21  | 54,52% | 15,52%  |
| HSBC Banistimo           | 769      | 40     | 164290,23  | 1269719,33  | 1656622,94  | 0,84%  | -38,16% |
| PROCREDIT                | 395      | 19     | 13354,83   | 37995,59    | 4278,30     | 18,57% | -20,43% |
| ABN AMRO BANK            | 73       | 1      | 32142,41   | 241897,06   | 325887,80   | 47,07% | 8,07%   |

| DMU2009                  | NPESSOAL | NAGENC | ADMIN      | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE     |
|--------------------------|----------|--------|------------|-------------|-------------|--------|---------|
| BANCOLOMBIA              | 15047    | 713    | 1826546,38 | 24789981,47 | 27474384,76 | 50,35% | 14,35%  |
| DAVIVIENDA               | 9218     | 533    | 1013220,05 | 16228918,57 | 17021235,83 | 52,79% | 16,79%  |
| BANCO DE BOGOTA          | 7085     | 659    | 991390,33  | 17658647,50 | 21816629,19 | 54,39% | 18,39%  |
| BCSC                     | 5685     | 267    | 530534,70  | 4754341,81  | 5973692,91  | 43,91% | 7,91%   |
| BANAGRARIO               | 5452     | 742    | 461218,54  | 5635142,27  | 7918108,39  | 69,17% | 33,17%  |
| OCCIDENTE                | 5006     | 185    | 484463,77  | 7776355,27  | 10449050,44 | 54,58% | 18,58%  |
| BBVA                     | 4307     | 345    | 704659,93  | 11640000,70 | 13163102,24 | 54,06% | 18,06%  |
| BANCO AV VILLAS          | 3948     | 203    | 321673,99  | 3977370,14  | 4474076,84  | 51,02% | 15,02%  |
| BANCO POPULAR            | 3105     | 170    | 425395,92  | 6609091,78  | 8202841,02  | 59,00% | 23,00%  |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA | 3092     | 176    | 297144,78  | 6282112,91  | 5917697,03  | 53,66% | 17,66%  |
| CITIBANK                 | 2367     | 76     | 393041,68  | 3606493,08  | 4983369,26  | 53,51% | 17,51%  |
| HELM BANK                | 1869     | 81     | 253236,02  | 4515397,68  | 4445591,51  | 48,41% | 12,41%  |
| BANCAMIA                 | 1587     | 103    | 77603,36   | 470276,04   | 890,00      | 36,21% | 0,21%   |
| BANCO SANTANDER          | 1234     | 75     | 259083,22  | 3740533,02  | 3793914,12  | 48,58% | 12,58%  |
| GNB SUDAMERIS            | 935      | 95     | 124079,20  | 3259972,98  | 4085273,78  | 53,64% | 17,64%  |
| HSBC                     | 679      | 40     | 156568,09  | 998714,73   | 1228903,21  | 9,20%  | -26,80% |
| PROCREDIT                | 363      | 23     | 17805,61   | 82593,50    | 52830,68    | 0,78%  | -35,22% |
| RBS                      | 72       | 1      | 25689,50   | 132508,63   | 291546,83   | 47,19% | 11,19%  |

| DMU2010                  | NPESSOAL | NAGENC | ADMIN      | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE     |
|--------------------------|----------|--------|------------|-------------|-------------|--------|---------|
| BANAGRARIO               | 5200     | 741    | 473278,23  | 5998579,26  | 9085138,84  | 54,88% | 24,88%  |
| BANCOLOMBIA              | 16715    | 724    | 2054673,36 | 32812578,18 | 29997394,46 | 45,07% | 15,07%  |
| BANCO DE BOGOTA          | 7630     | 659    | 1029805,32 | 21354626,42 | 23888182,83 | 45,16% | 15,16%  |
| DAVIVIENDA               | 10208    | 545    | 1223388,39 | 19819439,15 | 18062784,90 | 44,48% | 14,48%  |
| BBVA                     | 4319     | 331    | 696367,93  | 14490667,93 | 15364122,25 | 48,65% | 18,65%  |
| BCSC                     | 5757     | 261    | 568386,16  | 4325240,98  | 6690423,54  | 46,41% | 16,41%  |
| OCCIDENTE                | 5711     | 204    | 563152,13  | 11214448,45 | 11079543,40 | 45,02% | 15,02%  |
| BANCO AV VILLAS          | 3795     | 192    | 332503,29  | 4187301,55  | 5097032,21  | 47,19% | 17,19%  |
| RED MULTIBANCA COLPATRIA | 3420     | 175    | 349046,80  | 7563719,39  | 6931357,21  | 48,63% | 18,63%  |
| BANCO POPULAR            | 3272     | 173    | 450204,74  | 8336332,60  | 8353110,67  | 50,96% | 20,96%  |
| BANCAMIA                 | 1725     | 127    | 96442,35   | 604690,74   | 31547,92    | 38,68% | 8,68%   |
| GNB SUDAMERIS            | 970      | 98     | 130756,28  | 3459714,39  | 4953116,91  | 48,20% | 18,20%  |
| HELM BANK                | 2028     | 95     | 269781,83  | 7063046,45  | 6440914,07  | 41,07% | 11,07%  |
| BANCO SANTANDER          | 1239     | 76     | 264286,73  | 4466416,56  | 4359675,02  | 43,81% | 13,81%  |
| CITIBANK                 | 2523     | 69     | 406204,69  | 4204235,85  | 5609578,68  | 41,52% | 11,52%  |
| HSBC                     | 696      | 27     | 174846,25  | 1315688,43  | 1324943,48  | 0,98%  | -29,02% |
| PROCREDIT                | 314      | 20     | 18536,41   | 140771,53   | 119017,98   | 2,08%  | -27,92% |
| SCOTIA BANK COLOMBIA     | 71       | 1      | 31709,08   | 99612,29    | 162371,20   | 11,61% | -18,39% |

### 7.3.3 Dados Utilizados na AED - México

NAGENC (em unidades) - número de agências

NPESSOAL (em unidades) - número de funcionários

ADMIN (em milhões de Pesos mexicanos) - despesas administrativas

OPER (em milhões de Pesos mexicanos) - volume de operações de crédito (*colocaciones*)

CAPT (em milhões de Pesos mexicanos) - volume de captações

ROEAJ (em percentual) - valor do ROE ajustado para que nenhuma das unidades tenha ROE negativo

ROE (em percentual) - Lucro Líquido/Patrimônio Líquido

| DMU2001             | AGENC | PESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAJ   | ROE     |
|---------------------|-------|---------|----------|-----------|-----------|---------|---------|
| BBVA Bancomer       | 1756  | 27520   | 18301,51 | 251613,26 | 370693,03 | 90,96%  | 13,96%  |
| Banamex             | 1483  | 26854   | 16399,77 | 206202,97 | 296718,05 | 78,03%  | 1,03%   |
| Bital               | 1370  | 14863   | 9123,61  | 64403,34  | 123803,95 | 82,23%  | 5,23%   |
| Mercantil del Norte | 460   | 8568    | 6109,61  | 81558,07  | 90884,64  | 84,41%  | 7,41%   |
| Serfin              | 567   | 6540    | 4803,78  | 73235,56  | 119293,27 | 112,18% | 35,18%  |
| Scotiabank Inverlat | 364   | 6388    | 4160,50  | 54829,99  | 78009,56  | 93,12%  | 16,12%  |
| Santander Mexicano  | 358   | 4509    | 3638,11  | 59473,74  | 99776,56  | 98,61%  | 21,61%  |
| Afirme              | 40    | 702     | 409,13   | 3365,30   | 4761,87   | 78,86%  | 1,86%   |
| IXE                 | 19    | 546     | 352,73   | 2836,90   | 4641,22   | 92,29%  | 15,29%  |
| Inbursa             | 7     | 519     | 775,88   | 29672,92  | 24315,85  | 82,24%  | 5,24%   |
| Del Bajío           | 31    | 481     | 289,05   | 4565,88   | 5057,48   | 83,14%  | 6,14%   |
| Mifel               | 8     | 432     | 258,59   | 3356,98   | 3451,60   | 78,90%  | 1,90%   |
| Banregio            | 19    | 422     | 194,32   | 2952,81   | 2551,01   | 88,94%  | 11,94%  |
| Interacciones       | 8     | 257     | 204,05   | 4074,49   | 6080,75   | 64,71%  | -12,29% |
| Dresdner Bank       | 4     | 180     | 121,76   | 1725,15   | 2123,36   | 0,32%   | -76,68% |
| Bansi               | 1     | 139     | 119,89   | 1157,76   | 1308,09   | 85,78%  | 8,78%   |
| J. P. Morgan        | 2     | 105     | 381,65   | 97,64     | 4949,72   | 87,44%  | 10,44%  |

| DMU2002             | AGENC | PESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAJ   | ROE     |
|---------------------|-------|---------|----------|-----------|-----------|---------|---------|
| Banamex             | 1424  | 27801   | 19382,77 | 189822,29 | 327021,10 | 75,79%  | -0,21%  |
| BBVA Bancomer       | 1665  | 25704   | 16652,96 | 247466,39 | 364981,59 | 88,11%  | 12,11%  |
| Bital               | 1345  | 14758   | 11960,70 | 120876,78 | 143832,58 | 0,89%   | -75,11% |
| Mercantil del Norte | 1069  | 13072   | 8746,45  | 152559,76 | 181653,96 | 94,03%  | 18,03%  |
| Scotiabank Inverlat | 375   | 6363    | 4614,69  | 53918,27  | 74732,85  | 96,82%  | 20,82%  |
| Serfin              | 561   | 6234    | 5288,06  | 64788,43  | 92745,28  | 105,49% | 29,49%  |
| Santander Mexicano  | 358   | 4175    | 3694,01  | 67606,59  | 92426,10  | 103,30% | 27,30%  |
| Inbursa             | 19    | 708     | 840,70   | 43296,10  | 31979,93  | 85,21%  | 9,21%   |
| Del Bajío           | 46    | 608     | 405,91   | 5968,98   | 8113,63   | 81,53%  | 5,53%   |
| IXE                 | 19    | 561     | 489,46   | 3037,83   | 4426,83   | 125,46% | 49,46%  |
| Banregio            | 23    | 486     | 229,66   | 3736,67   | 3322,75   | 85,78%  | 9,78%   |
| Mifel               | 7     | 414     | 245,14   | 3437,76   | 3656,74   | 79,26%  | 3,26%   |
| Interacciones       | 9     | 385     | 244,04   | 2717,49   | 4909,00   | 83,29%  | 7,29%   |
| Afirme              | 46    | 327     | 416,30   | 3395,84   | 5448,75   | 79,24%  | 3,24%   |
| BankBoston          | 1     | 185     | 261,32   | 1735,10   | 2365,87   | 69,41%  | -6,59%  |
| Bansi               | 2     | 159     | 112,46   | 1012,93   | 1262,17   | 87,38%  | 11,38%  |
| G.E. Capital        | 1     | 115     | 351,23   | 3448,58   | 3685,32   | 59,98%  | -16,02% |

| DMU2003             | AGENC | PESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAJ  | ROE     |
|---------------------|-------|---------|----------|-----------|-----------|--------|---------|
| Banamex             | 1400  | 28249   | 22310,00 | 180555,69 | 290963,51 | 46,19% | 16,19%  |
| BBVA Bancomer       | 1653  | 25230   | 17364,80 | 257524,81 | 425993,45 | 41,79% | 11,79%  |
| HSBC                | 1322  | 15970   | 10532,23 | 115180,21 | 157866,47 | 43,34% | 13,34%  |
| Mercantil del Norte | 1029  | 13413   | 9285,81  | 148335,78 | 191243,02 | 40,68% | 10,68%  |
| Banco Azteca        | 830   | 10743   | 2182,28  | 5350,76   | 8818,51   | 51,57% | 21,57%  |
| Scotiabank Inverlat | 380   | 6390    | 4579,28  | 59916,25  | 83482,27  | 51,88% | 21,88%  |
| Serfin              | 560   | 6145    | 4811,82  | 55745,83  | 96466,16  | 53,95% | 23,95%  |
| Santander Mexicano  | 358   | 4450    | 3774,50  | 65726,51  | 98830,24  | 55,29% | 25,29%  |
| Inbursa             | 32    | 757     | 942,42   | 43361,25  | 36523,30  | 32,51% | 2,51%   |
| Del Bajío           | 51    | 740     | 497,94   | 10124,36  | 10817,23  | 36,10% | 6,10%   |
| IXE                 | 17    | 573     | 429,83   | 3609,90   | 5664,61   | 40,19% | 10,19%  |
| Banregio            | 24    | 531     | 254,01   | 4342,24   | 3799,76   | 42,02% | 12,02%  |
| Mifel               | 7     | 375     | 230,29   | 3182,83   | 3430,59   | 41,31% | 11,31%  |
| Afirme              | 52    | 339     | 454,64   | 5711,68   | 8300,58   | 36,70% | 6,70%   |
| Interacciones       | 4     | 247     | 249,56   | 3520,84   | 5693,23   | 39,85% | 9,85%   |
| G.E. Capital        | 1     | 173     | 567,76   | 5110,63   | 4717,28   | 0,07%  | -29,93% |
| Bansi               | 3     | 171     | 129,15   | 1703,24   | 1534,42   | 35,92% | 5,92%   |
| BankBoston          | 1     | 166     | 319,48   | 2482,12   | 3095,33   | 30,65% | 0,65%   |

| DMU2004             | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAJ  | ROE     |
|---------------------|--------|----------|----------|-----------|-----------|--------|---------|
| Banamex             | 1348   | 28156    | 23636,84 | 216945,47 | 325349,63 | 29,75% | 4,75%   |
| BBVA Bancomer       | 1671   | 24712    | 18758,05 | 294274,10 | 473485,60 | 35,44% | 10,44%  |
| HSBC                | 1326   | 17765    | 11947,56 | 109482,42 | 181009,57 | 48,91% | 23,91%  |
| Banco Azteca        | 932    | 13649    | 4747,84  | 11309,77  | 20580,83  | 49,45% | 24,45%  |
| Mercantil del Norte | 960    | 11036    | 9860,50  | 99237,92  | 154536,60 | 42,72% | 17,72%  |
| Scotiabank Inverlat | 392    | 6359     | 5361,91  | 70795,57  | 90100,35  | 46,08% | 21,08%  |
| Serfin              | 558    | 6047     | 4655,27  | 71186,51  | 115406,08 | 48,40% | 23,40%  |
| Santander Serfin    | 357    | 4663     | 4612,86  | 76443,27  | 140293,64 | 38,56% | 13,56%  |
| Del Bajío           | 70     | 959      | 660,17   | 18776,72  | 21426,79  | 33,69% | 8,69%   |
| Inbursa             | 35     | 860      | 1064,72  | 55139,89  | 56267,59  | 30,66% | 5,66%   |
| Ixe                 | 25     | 678      | 474,37   | 5284,26   | 7528,63   | 34,50% | 9,50%   |
| Banregio            | 31     | 630      | 295,14   | 5067,26   | 4728,79   | 37,89% | 12,89%  |
| Mifel               | 8      | 398      | 226,53   | 3107,80   | 3878,06   | 38,72% | 13,72%  |
| Afirme              | 53     | 340      | 448,88   | 5021,48   | 7065,80   | 36,18% | 11,18%  |
| Interacciones       | 5      | 274      | 270,58   | 4769,71   | 6841,62   | 41,31% | 16,31%  |
| G.E. Capital        | 1      | 210      | 877,64   | 5805,74   | 5596,85   | 1,18%  | -23,82% |
| Bank of America     | 1      | 204      | 391,48   | 3577,59   | 6794,35   | 23,26% | -1,74%  |
| Bansi               | 3      | 167      | 133,14   | 1869,71   | 1623,01   | 32,64% | 7,64%   |

| DMU2005             | AGENC | PESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAJ  | ROE    |
|---------------------|-------|---------|----------|-----------|-----------|--------|--------|
| Banamex             | 1372  | 29139   | 24727,07 | 199307,88 | 334189,32 | 27,53% | 20,53% |
| BBVA Bancomer       | 1717  | 24956   | 21523,01 | 310331,49 | 441727,58 | 20,99% | 13,99% |
| HSBC                | 1345  | 19808   | 14735,74 | 127475,77 | 206152,85 | 28,73% | 21,73% |
| Banco Azteca        | 972   | 19134   | 7137,57  | 15400,29  | 29026,37  | 28,02% | 21,02% |
| Mercantil del Norte | 968   | 11219   | 9743,65  | 108009,74 | 158238,55 | 39,63% | 32,63% |
| Santander Serfín    | 908   | 10274   | 11120,79 | 165838,35 | 270857,14 | 23,61% | 16,61% |
| Scotiabank Inverlat | 405   | 6714    | 5785,90  | 81501,16  | 100224,63 | 30,07% | 23,07% |
| Del Bajío           | 87    | 1285    | 899,29   | 28166,42  | 31596,21  | 18,37% | 11,37% |
| Inbursa             | 36    | 1053    | 1172,87  | 55582,63  | 48447,32  | 11,33% | 4,33%  |
| IXE                 | 38    | 904     | 633,01   | 6950,74   | 8989,73   | 16,53% | 9,53%  |
| Banregio            | 41    | 874     | 384,75   | 6118,89   | 5208,25   | 20,37% | 13,37% |
| Mifel               | 12    | 465     | 278,23   | 2807,15   | 4717,62   | 17,80% | 10,80% |
| Afirme              | 55    | 411     | 536,44   | 6086,10   | 8663,28   | 11,67% | 4,67%  |
| Interacciones       | 9     | 319     | 305,62   | 6342,27   | 7361,65   | 23,51% | 16,51% |
| Bansi               | 3     | 166     | 144,75   | 2751,15   | 2363,93   | 16,44% | 9,44%  |
| Ve por más          | 2     | 154     | 141,98   | 2382,80   | 2786,07   | 13,12% | 6,12%  |
| Bank of America     | 1     | 153     | 457,11   | 2324,52   | 4886,50   | 10,17% | 3,17%  |

| DMU2006             | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAJ  | ROE    |
|---------------------|--------|----------|----------|-----------|-----------|--------|--------|
| Banamex             | 1509   | 31760    | 27703,69 | 224218,68 | 358450,57 | 32,75% | 22,75% |
| BBVA Bancomer       | 1754   | 25607    | 24110,46 | 371084,22 | 437839,90 | 35,60% | 25,60% |
| HSBC                | 1347   | 20934    | 16839,96 | 161664,56 | 236079,72 | 27,97% | 17,97% |
| Banco Azteca        | 1043   | 17580    | 8683,32  | 19354,46  | 39205,65  | 20,91% | 10,91% |
| Mercantil del Norte | 994    | 12023    | 10878,96 | 130120,67 | 178589,24 | 32,01% | 22,01% |
| Santander           | 937    | 11768    | 12893,38 | 208558,59 | 257768,75 | 28,31% | 18,31% |
| Scotiabank Inverlat | 445    | 7175     | 6522,74  | 86947,13  | 102560,11 | 29,62% | 19,62% |
| Del Bajío           | 106    | 1546     | 1112,49  | 34096,16  | 37336,74  | 21,98% | 11,98% |
| IXE                 | 59     | 1318     | 861,99   | 8639,46   | 12281,72  | 16,36% | 6,36%  |
| Banregio            | 58     | 1174     | 572,33   | 8587,06   | 7984,35   | 26,34% | 16,34% |
| Afirme              | 60     | 948      | 613,75   | 7888,20   | 10363,02  | 15,27% | 5,27%  |
| Inbursa             | 45     | 938      | 1445,43  | 64821,85  | 51509,83  | 10,24% | 0,24%  |
| Mifel               | 14     | 544      | 344,31   | 3560,20   | 6461,04   | 22,39% | 12,39% |
| Interacciones       | 12     | 399      | 402,08   | 10337,03  | 10744,79  | 28,00% | 18,00% |
| Bansi               | 3      | 175      | 172,18   | 3252,87   | 2981,69   | 20,25% | 10,25% |
| Ve por más          | 2      | 169      | 178,48   | 3731,92   | 4383,80   | 14,05% | 4,05%  |
| Autofín             | 7      | 144      | 38,65    | 173,04    | 50,60     | 0,71%  | -9,29% |
| Bank of America     | 1      | 111      | 355,08   | 3071,85   | 7323,13   | 21,62% | 11,62% |

| DMU2007            | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAJ  | ROE     |
|--------------------|--------|----------|----------|-----------|-----------|--------|---------|
| Banamex            | 1603   | 31734    | 30062,57 | 274143,60 | 371264,77 | 73,50% | 18,50%  |
| BBVABancomer       | 1860   | 27128    | 27837,50 | 463555,10 | 526970,60 | 80,03% | 25,03%  |
| HSBC               | 1361   | 20964    | 19933,95 | 200075,21 | 277327,09 | 69,62% | 14,62%  |
| BancoAzteca        | 1105   | 20074    | 10013,08 | 21905,83  | 45494,07  | 70,73% | 15,73%  |
| Santander          | 983    | 12610    | 14282,29 | 218588,40 | 256056,03 | 72,82% | 17,82%  |
| MercantidelNorte   | 1052   | 12501    | 12144,00 | 179822,34 | 212385,91 | 75,42% | 20,42%  |
| ScotiabankInverlat | 534    | 8044     | 7021,35  | 91744,24  | 107104,22 | 71,99% | 16,99%  |
| DelBajío           | 137    | 1900     | 1402,84  | 42692,00  | 42478,87  | 64,83% | 9,83%   |
| IXE                | 84     | 1821     | 1386,38  | 12789,25  | 20713,71  | 41,23% | -13,77% |
| Banregio           | 78     | 1544     | 760,79   | 12581,48  | 12431,87  | 70,51% | 15,51%  |
| Bancoppel          | 222    | 1276     | 142,71   | 416,20    | 256,75    | 34,80% | -20,20% |
| AhorroFamsa        | 173    | 1224     | 132,48   | 462,11    | 271,93    | 32,84% | -22,16% |
| Afirme             | 77     | 1178     | 687,52   | 7219,85   | 11388,99  | 65,04% | 10,04%  |
| Inbursa            | 59     | 1080     | 1933,48  | 84915,98  | 72751,87  | 62,50% | 7,50%   |
| Mifel              | 25     | 644      | 460,04   | 4541,13   | 7992,30   | 58,05% | 3,05%   |
| Interacciones      | 10     | 529      | 532,63   | 24186,41  | 27912,48  | 72,30% | 17,30%  |
| Multiva            | 16     | 372      | 299,52   | 1155,85   | 1426,54   | 0,95%  | -54,05% |
| Prudential         | 17     | 337      | 148,72   | 17,80     | 0,69      | 52,42% | -2,58%  |
| Amigo              | 3      | 291      | 82,10    | 186,13    | 322,31    | 46,17% | -8,83%  |
| Vepormás           | 2      | 246      | 254,35   | 6219,71   | 6989,44   | 65,10% | 10,10%  |
| Autofin            | 12     | 198      | 96,64    | 730,99    | 348,61    | 37,12% | -17,88% |
| Bansi              | 4      | 191      | 191,14   | 3315,52   | 2877,10   | 65,86% | 10,86%  |
| Facil              | 1      | 152      | 198,75   | 419,30    | 150,44    | 25,15% | -29,85% |
| Wal-Mart*          | 16     | 147      | 240,24   | 1,58      | 10,71     | 0,64%  | -54,36% |
| BankofAmerica      | 1      | 103      | 253,63   | 4526,55   | 19295,78  | 58,38% | 3,38%   |

| DMU2008                     | AGENC | PESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAJ   | ROE      |
|-----------------------------|-------|---------|----------|-----------|-----------|---------|----------|
| Banamex                     | 1598  | 29831   | 31044,06 | 276272,01 | 387126,93 | 134,76% | 6,76%    |
| BBVA Bancomer               | 1862  | 27121   | 28786,06 | 520338,68 | 594967,03 | 151,43% | 23,43%   |
| HSBC                        | 1251  | 21686   | 21128,74 | 172938,01 | 276905,12 | 136,73% | 8,73%    |
| Azteca                      | 1184  | 17994   | 12102,33 | 25357,01  | 46576,68  | 128,84% | 0,84%    |
| Banorte                     | 1118  | 14797   | 14158,74 | 222849,12 | 265566,42 | 147,58% | 19,58%   |
| Santander                   | 1026  | 13347   | 15628,81 | 229674,64 | 325689,28 | 139,31% | 11,31%   |
| Scotiabank Inverlat         | 587   | 9223    | 8070,79  | 99239,26  | 121678,08 | 141,05% | 13,05%   |
| Bancoppel                   | 581   | 4366    | 664,54   | 1845,34   | 2078,22   | 61,29%  | -66,71%  |
| Del Bajío                   | 167   | 2475    | 1837,47  | 49858,24  | 52332,94  | 141,14% | 13,14%   |
| IXE                         | 128   | 2361    | 2162,66  | 17261,43  | 24698,13  | 139,98% | 11,98%   |
| Ahorro Famsa                | 274   | 2233    | 438,46   | 1747,61   | 3550,42   | 113,83% | -14,17%  |
| Banregio                    | 91    | 1630    | 1084,31  | 14606,59  | 14481,61  | 140,23% | 12,23%   |
| Inbursa                     | 79    | 1544    | 2037,95  | 143560,32 | 149236,39 | 133,76% | 5,76%    |
| Monex                       | 44    | 1314    | 1454,84  | 1383,26   | 872,93    | 193,50% | 65,50%   |
| Afirme                      | 96    | 1211    | 832,23   | 9575,58   | 12830,82  | 136,80% | 8,80%    |
| Consultoría Internacional * | 120   | 1083    | 802,35   | 36,50     | 379,82    | 161,16% | 33,16%   |
| Mifel                       | 27    | 670     | 532,49   | 8388,07   | 11623,21  | 127,08% | -0,92%   |
| Interacciones               | 14    | 512     | 1004,47  | 31450,71  | 34408,59  | 152,99% | 24,99%   |
| Multiva                     | 22    | 466     | 414,95   | 3617,14   | 3804,45   | 122,43% | -5,57%   |
| Amigo                       | 3     | 351     | 164,55   | 124,53    | 347,41    | 106,38% | -21,62%  |
| Fácil                       | 2     | 328     | 297,97   | 962,04    | 569,31    | 82,26%  | -45,74%  |
| Volkswagen Bank             | 1     | 308     | 75,80    | 317,22    | 115,60    | 113,71% | -14,29%  |
| Wal-Mart                    | 38    | 307     | 643,16   | 155,48    | 123,69    | 0,88%   | -127,12% |
| Ve por Más                  | 3     | 303     | 315,63   | 7148,75   | 9804,46   | 134,91% | 6,91%    |
| Autofin                     | 15    | 243     | 121,87   | 1412,20   | 1087,14   | 112,59% | -15,41%  |
| Bansí                       | 4     | 226     | 210,25   | 4085,95   | 4324,34   | 140,52% | 12,52%   |
| Bank of America             | 1     | 168     | 289,41   | 2527,13   | 5002,46   | 140,26% | 12,26%   |
| ING Bank                    | 1     | 104     | 389,07   | 6268,73   | 10058,77  | 164,55% | 36,55%   |

| DMU2009             | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEaj   | ROE     |
|---------------------|--------|----------|----------|-----------|-----------|---------|---------|
| Banamex             | 1624   | 29587    | 33335,89 | 350451,14 | 506369,89 | 97,86%  | 11,86%  |
| BBVA Bancomer       | 1797   | 26597    | 30633,65 | 519475,53 | 602840,88 | 106,25% | 20,25%  |
| HSBC                | 1191   | 21213    | 21174,33 | 159953,13 | 263592,55 | 87,53%  | 1,53%   |
| Banco Azteca        | 1223   | 18559    | 12866,58 | 21329,41  | 52395,67  | 97,36%  | 11,36%  |
| Mercantil del Norte | 1088   | 14923    | 14534,40 | 223019,37 | 263528,53 | 99,91%  | 13,91%  |
| Santander           | 1066   | 12516    | 14979,55 | 206053,78 | 253175,00 | 101,45% | 15,45%  |
| Scotiabank Inverlat | 599    | 8888     | 8582,90  | 100056,72 | 119117,74 | 94,12%  | 8,12%   |
| Bancoppel           | 681    | 6130     | 1006,56  | 2173,08   | 5264,41   | 50,09%  | -35,91% |
| IXE                 | 158    | 3167     | 2543,32  | 25866,35  | 34617,07  | 85,46%  | -0,54%  |
| Ahorro Famsa        | 276    | 3033     | 864,92   | 8725,72   | 7303,80   | 79,31%  | -6,69%  |
| Del Bajío           | 195    | 2952     | 2098,58  | 54545,49  | 58196,44  | 94,07%  | 8,07%   |
| Inbursa             | 145    | 1744     | 2453,27  | 161899,50 | 135878,54 | 97,64%  | 11,64%  |
| Monex               | 106    | 1718     | 1677,20  | 1495,98   | 2859,22   | 124,69% | 38,69%  |
| Banregio            | 95     | 1682     | 1144,06  | 16484,43  | 15401,67  | 97,77%  | 11,77%  |
| Wal-Mart            | 156    | 1439     | 821,08   | 172,44    | 444,27    | 6,20%   | -79,80% |
| CIBanco             | 124    | 1403     | 963,38   | 168,29    | 2106,33   | 96,48%  | 10,48%  |
| Afirme              | 106    | 1198     | 1059,67  | 8462,16   | 13085,98  | 94,23%  | 8,23%   |

| DMU2010            | NAGENC | NPESSOAL | ADMIN    | OPER      | CAPT      | ROEAj  | ROE     |
|--------------------|--------|----------|----------|-----------|-----------|--------|---------|
| Banamex            | 1696   | 30264    | 35295,00 | 332719,28 | 550552,48 | 30,34% | 12,34%  |
| BBVA Bancomer      | 1797   | 27115    | 34018,16 | 573990,89 | 678855,94 | 39,50% | 21,50%  |
| HSBC               | 1144   | 19525    | 23812,96 | 171779,08 | 275546,66 | 19,08% | 1,08%   |
| Banco Azteca       | 1314   | 18192    | 14550,53 | 25758,49  | 53918,73  | 31,25% | 13,25%  |
| Banorte            | 1134   | 15494    | 15179,52 | 249495,08 | 283679,44 | 32,52% | 14,52%  |
| Santander          | 1075   | 13308    | 14906,24 | 227556,02 | 301954,19 | 34,32% | 16,32%  |
| Scotiabank         | 647    | 9389     | 9019,50  | 106022,58 | 131182,75 | 27,93% | 9,93%   |
| Bancoppel          | 731    | 6616     | 1135,40  | 3267,14   | 8681,97   | 0,13%  | -17,87% |
| Banco Ahorro Famsa | 283    | 3404     | 1460,63  | 10606,95  | 9054,03   | 42,60% | 24,60%  |
| Banco del Bajío    | 220    | 3279     | 2501,70  | 61527,88  | 62532,66  | 28,43% | 10,43%  |
| IXE                | 156    | 3195     | 2900,64  | 30733,47  | 38879,87  | 17,62% | -0,38%  |
| Banregio           | 99     | 1993     | 1373,16  | 18660,03  | 17962,91  | 31,81% | 13,81%  |
| Inbursa            | 255    | 1937     | 2816,55  | 178664,65 | 149220,55 | 28,57% | 10,57%  |
| Banco Wal-Mart     | 263    | 1825     | 876,89   | 966,81    | 1346,26   | 20,87% | 2,87%   |
| CIBanco            | 122    | 1382     | 998,51   | 1419,90   | 5195,94   | 31,77% | 13,77%  |
| Monex              | 117    | 1320     | 1816,03  | 2535,87   | 3682,30   | 47,91% | 29,91%  |
| Afirme             | 112    | 1286     | 1438,13  | 10931,73  | 14496,15  | 27,02% | 9,02%   |
| Actinver           | 2      | 987      | 506,45   | 282,46    | 130,12    | 24,69% | 6,69%   |
| Banca Mifel        | 36     | 888      | 725,93   | 15326,77  | 24795,49  | 36,25% | 18,25%  |
| Interacciones      | 5      | 584      | 1839,16  | 43013,55  | 45698,74  | 41,03% | 23,03%  |
| Multiva            | 24     | 496      | 498,99   | 7802,12   | 9298,38   | 21,83% | 3,83%   |
| Ve por Más         | 4      | 320      | 397,72   | 9076,13   | 10618,09  | 26,79% | 8,79%   |
| Bansí              | 10     | 294      | 282,84   | 7183,48   | 6656,54   | 28,73% | 10,73%  |
| Volkswagen Bank    | 1      | 275      | 166,26   | 2382,10   | 1455,18   | 14,52% | -3,48%  |
| Autofin            | 19     | 268      | 163,73   | 1726,45   | 1629,75   | 12,80% | -5,20%  |
| Bank of America    | 1      | 196      | 425,46   | 526,18    | 10511,71  | 24,92% | 6,92%   |
| J. P. Morgan       | 1      | 170      | 457,11   | 146,17    | 1502,77   | 18,52% | 0,52%   |
| Invex              | 1      | 162      | 681,75   | 8132,18   | 10980,43  | 26,22% | 8,22%   |

### 7.3.4 Dados Utilizados na AED - Chile

#### Inputs

NAGENC (em unidades) - número de agências

NPESSOAL (em unidades) - número de funcionários

APOIO (em milhões de Pesos chilenos) – gastos de apoio

#### Outputs

OPER (em milhões de Pesos chilenos) - volume de operações de crédito (*colocaciones*)

CAPT (em milhões de Pesos chilenos) - volume de captações

ROEAJ (em percentual) - valor do ROE ajustado para que nenhuma das unidades tenha ROE negativo

ROE (em percentual) - Lucro Líquido/Patrimônio Líquido (usado quando não houve ocorrência de valores negativos)

| DMU2005                            | NAGENC | NPESSOAL | APOIO        | OPER           | CAPT          | ROEAJ  | ROE    |
|------------------------------------|--------|----------|--------------|----------------|---------------|--------|--------|
| ABN Amro Bank (Chile)              | 1      | 136      | 10372387,00  | 166434166,00   | 116560688,00  | 7,36%  | 1,36%  |
| Banco Bice                         | 14     | 745      | 25473719,00  | 1149532407,00  | 1071153443,00 | 20,08% | 14,08% |
| B. Bilbao Vizcaya Argentaria Chile | 90     | 1798     | 92940729,00  | 3579168676,00  | 2993454390,00 | 16,18% | 10,18% |
| Banco de Chile                     | 248    | 6666     | 220734655,00 | 8098293806,00  | 6553067638,00 | 29,32% | 23,32% |
| Banco de Credito e Inversiones     | 197    | 4765     | 150327679,00 | 5535929284,00  | 4647148998,00 | 27,10% | 21,10% |
| Banco Del Desarrollo               | 73     | 1626     | 48851981,00  | 1693363712,00  | 1124582669,00 | 18,51% | 12,51% |
| Banco Del Estado De Chile          | 312    | 7008     | 205895826,00 | 5962235430,00  | 6516951478,00 | 14,87% | 8,87%  |
| Banco Falabella                    | 1      | 250      | 19530241,00  | 351472184,00   | 258735973,00  | 28,61% | 22,61% |
| Banco Internacional                | 5      | 222      | 7046691,00   | 130255820,00   | 141757983,00  | 17,47% | 11,47% |
| Banco Paris                        | 47     | 480      | 13951828,00  | 140242129,00   | 129169971,00  | 26,47% | 20,47% |
| Banco Ripley                       | 36     | 381      | 13833451,00  | 148691061,00   | 134537390,00  | 19,85% | 13,85% |
| Banco Santander-Chile              | 326    | 7060     | 270089372,00 | 10139333363,00 | 8550083796,00 | 28,16% | 22,16% |
| Banco Security                     | 13     | 380      | 25634295,00  | 1354356680,00  | 1235735464,00 | 19,72% | 13,72% |
| Bankboston. N.A.                   | 43     | 1183     | 41043166,00  | 1078838705,00  | 838933173,00  | 10,21% | 4,21%  |
| Citibank N.A.                      | 64     | 2699     | 95745534,00  | 842563341,00   | 979142521,00  | 12,41% | 6,41%  |
| Corpbanca                          | 67     | 2022     | 54832598,00  | 2848624695,00  | 2075594557,00 | 18,92% | 12,92% |
| Hns Banco                          | 11     | 221      | 7324620,00   | 122455708,00   | 106669604,00  | 9,32%  | 3,32%  |
| Hsbc Bank Chile                    | 1      | 108      | 6956044,00   | 134227559,00   | 166207812,00  | 0,77%  | -5,23% |
| Scotiabank Sud Americano           | 47     | 1133     | 45051186,00  | 1213153921,00  | 1038454849,00 | 9,91%  | 3,91%  |

| DMU2006                            | NAGENC | NPESSOAL | APOIO        | OPER           | CAPT           | ROE    |
|------------------------------------|--------|----------|--------------|----------------|----------------|--------|
| ABN Amro Bank (CHILE)              | 1      | 132      | 11173942,00  | 188727036,00   | 147390870,00   | 3,06%  |
| Banco Bice                         | 16     | 773      | 28312919,00  | 1373631516,00  | 1205950459,00  | 15,97% |
| B. Bilbao Vizcaya Argentaria Chile | 116    | 1936     | 90044868,00  | 4281058671,00  | 3550796373,00  | 9,76%  |
| Banco de Chile                     | 282    | 7118     | 242756884,00 | 9503885962,00  | 8225214230,00  | 23,39% |
| Banco de Credito E Inversiones     | 209    | 5503     | 179925620,00 | 6544575594,00  | 5596834843,00  | 20,45% |
| Banco Del Desarrollo               | 73     | 1635     | 53187880,00  | 2061520077,00  | 1240201010,00  | 14,93% |
| Banco Del Estado De Chile          | 314    | 7626     | 246744774,00 | 6999019291,00  | 6820595308,00  | 9,87%  |
| Banco Falabella                    | 1      | 303      | 23538588,00  | 444159437,00   | 339641505,00   | 25,70% |
| Banco Internacional                | 5      | 228      | 7579397,00   | 128125704,00   | 129131155,00   | 9,31%  |
| Banco Paris                        | 50     | 587      | 17607220,00  | 172374489,00   | 157954844,00   | 11,50% |
| Banco Ripley                       | 42     | 414      | 12716764,00  | 213731832,00   | 190880198,00   | 14,65% |
| Banco Santander-Chile              | 349    | 7651     | 298056574,00 | 11759585959,00 | 10107255641,00 | 22,93% |
| Banco Security                     | 17     | 474      | 30234870,00  | 1610864538,00  | 1381091615,00  | 13,63% |
| Bankboston (Chile)                 | 51     | 1441     | 24780015,00  | 1360685145,00  | 1221353867,00  | 3,73%  |
| Citibank N.A.                      | 64     | 2593     | 97516064,00  | 1033168080,00  | 1057166330,00  | 9,83%  |
| Corpbanca                          | 70     | 2203     | 60230095,00  | 3331823629,00  | 2158828848,00  | 9,03%  |
| Hns Banco                          | 11     | 234      | 8149254,00   | 155362541,00   | 130321720,00   | 5,59%  |
| Hsbc Bank (Chile)                  | 1      | 131      | 7706576,00   | 203829172,00   | 204987110,00   | 1,80%  |
| Scotiabank Sud Americano           | 44     | 1288     | 40594458,00  | 1300635159,00  | 1067042390,00  | 10,73% |

| DMU2007                         | NAGENC | NPESSOAL | APOIO     | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE     |
|---------------------------------|--------|----------|-----------|-------------|-------------|--------|---------|
| ABN Amro Bank (Chile)           | 1      | 134      | 11811,22  | 223914,02   | 275533,28   | 21,87% | 1,87%   |
| Bice                            | 16     | 796      | 31007,52  | 1735144,67  | 1120348,30  | 36,56% | 16,56%  |
| Bilbao Vizcaya Argentaria Chile | 147    | 2405     | 100000,27 | 5310118,84  | 4036245,23  | 28,68% | 8,68%   |
| Citibank Chile                  | 65     | 2585     | 106709,58 | 1112073,11  | 1292243,91  | 26,89% | 6,89%   |
| Corpbanca                       | 83     | 2799     | 75025,70  | 4345435,18  | 2723817,10  | 30,53% | 10,53%  |
| B. de Crédito e Inversiones     | 234    | 6244     | 206559,68 | 7877412,35  | 6131985,92  | 39,23% | 19,23%  |
| B de Chile                      | 294    | 8510     | 269444,40 | 11761217,61 | 8492376,04  | 43,04% | 23,04%  |
| Falabella                       | 1      | 351      | 24302,81  | 524264,67   | 382358,11   | 38,11% | 18,11%  |
| HSBC Bank (Chile)               | 1      | 138      | 8950,12   | 229780,91   | 306735,91   | 19,15% | -0,85%  |
| Internacional                   | 5      | 241      | 8388,28   | 226000,65   | 244494,34   | 29,08% | 9,08%   |
| Itaú Chile                      | 60     | 1676     | 62352,22  | 1935139,09  | 1459170,06  | 29,46% | 9,46%   |
| Paris                           | 54     | 638      | 19277,75  | 167235,75   | 138199,02   | 31,00% | 11,00%  |
| Rabobank Chile                  | 11     | 254      | 10647,94  | 159656,33   | 86553,77    | 13,17% | -6,83%  |
| Ripley                          | 48     | 561      | 16677,35  | 235724,85   | 196666,18   | 0,02%  | -19,98% |
| Santander-Chile                 | 382    | 8491     | 325217,45 | 13442327,93 | 10615920,98 | 41,46% | 21,46%  |
| Scotiabank Sud Americano (1)    | 58     | 1606     | 61509,35  | 4169235,73  | 2737109,36  | 22,23% | 2,23%   |
| Security                        | 19     | 683      | 34526,66  | 1929228,85  | 1634704,29  | 36,29% | 16,29%  |
| B. Del Estado de Chile          | 329    | 8509     | 256407,08 | 8187821,96  | 7663714,09  | 29,04% | 9,04%   |
| B. Del Desarrollo (2)           | 75     | 1954     | 62736,06  | 2544213,47  | 1540549,77  | 20,43% | 0,43%   |
| Scotiabank Sud Americano (2)    | 58     | 1606     | 47895,29  | 1655042,59  | 1227739,92  | 22,23% | 2,23%   |

| DMU2008                            | NAGENC | NPESSOAL | APOIO     | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE     |
|------------------------------------|--------|----------|-----------|-------------|-------------|--------|---------|
| Bice                               | 17     | 828      | 42545,00  | 2039774,00  | 1734337,00  | 35,25% | 14,25%  |
| Bilbao Vizcaya Argentaria Chile    | 146    | 2496     | 109393,00 | 5372949,00  | 4500082,00  | 30,30% | 9,30%   |
| Corpbanca                          | 91     | 2815     | 113143,00 | 4981879,00  | 3708644,00  | 32,65% | 11,65%  |
| B. De Crédito e Inversiones        | 258    | 6194     | 284684,00 | 9529780,00  | 8094809,00  | 40,24% | 19,24%  |
| B. De Chile                        | 371    | 10650    | 519475,00 | 13971313,00 | 11479851,00 | 41,99% | 20,99%  |
| Falabella                          | 1      | 464      | 36577,00  | 628227,00   | 493121,00   | 28,19% | 7,19%   |
| HSBC Bank (Chile)                  | 1      | 159      | 10254,00  | 514234,00   | 680524,00   | 19,96% | -1,04%  |
| Internacional                      | 6      | 286      | 10635,00  | 331957,00   | 352059,00   | 34,05% | 13,05%  |
| Itaú Chile                         | 67     | 1892     | 73237,00  | 2321393,00  | 1995184,00  | 31,69% | 10,69%  |
| Paris                              | 61     | 691      | 22925,00  | 221835,00   | 195826,00   | 24,98% | 3,98%   |
| Rabobank Chile                     | 11     | 278      | 13408,00  | 198144,00   | 50839,00    | 8,33%  | -12,67% |
| Ripley                             | 49     | 529      | 18190,00  | 234220,00   | 178812,00   | 0,79%  | -20,21% |
| Santander-Chile                    | 391    | 8554     | 423055,00 | 14700374,00 | 12706023,00 | 41,65% | 20,65%  |
| Scotiabank Sud Americano (1)       | 61     | 1760     | 190397,00 | 4649718,00  | 2875837,00  | 16,17% | -4,83%  |
| Security                           | 21     | 722      | 47765,00  | 2084693,00  | 1941849,00  | 28,75% | 7,75%   |
| The Royal Bank of Scotland (Chile) | 1      | 114      | 12509,00  | 254228,00   | 239015,00   | 28,66% | 7,66%   |
| B. Del Estado de Chile             | 342    | 8894     | 360052,00 | 9599685,00  | 9526365,00  | 30,05% | 9,05%   |
| B. Del Desarrollo (4)              | 78     | 1788     | 84491,00  | 2643472,00  | 1479438,00  | 3,74%  | -17,26% |

| DMU2009                            | NAGENC | NPESSOAL | APOIO     | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE    |
|------------------------------------|--------|----------|-----------|-------------|-------------|--------|--------|
| Bice                               | 19     | 841      | 44978,00  | 1906120,00  | 1565674,00  | 27,45% | 17,45% |
| Bilbao Vizcaya Argentaria          | 200    | 2330     | 122325,00 | 5142235,00  | 3837236,00  | 24,17% | 14,17% |
| Corpbanca                          | 94     | 2963     | 116635,00 | 5097882,00  | 3812315,00  | 26,90% | 16,90% |
| De Crédito e Inversiones           | 296    | 6953     | 291060,00 | 8938305,00  | 7892111,00  | 27,94% | 17,94% |
| De Chile                           | 400    | 10256    | 456023,00 | 13634711,00 | 11145557,00 | 28,52% | 18,52% |
| Falabella                          | 77     | 1258     | 37078,00  | 627941,00   | 421202,00   | 17,73% | 7,73%  |
| HSBC Bank (Chile)                  | 1      | 216      | 13620,00  | 275338,00   | 491632,00   | 16,32% | 6,32%  |
| Internacional                      | 9      | 353      | 13082,00  | 448028,00   | 477953,00   | 24,36% | 14,36% |
| Itaú Chile                         | 70     | 1969     | 75845,00  | 2257863,00  | 1924373,00  | 21,71% | 11,71% |
| Paris                              | 62     | 670      | 21550,00  | 191824,00   | 160916,00   | 6,73%  | -3,27% |
| Penta                              | 1      | 220      | 11114,00  | 2025,00     | 80149,00    | 10,65% | 0,65%  |
| Rabobank Chile                     | 10     | 269      | 15315,00  | 262599,00   | 134991,00   | 0,34%  | -9,66% |
| Ripley                             | 49     | 693      | 19515,00  | 209717,00   | 124485,00   | 4,65%  | -5,35% |
| Santander-Chile                    | 414    | 8572     | 407819,00 | 13751276,00 | 10708791,00 | 35,85% | 25,85% |
| Scotiabank Chile (1)               | 144    | 3380     | 167262,00 | 4202663,00  | 2195789,00  | 14,25% | 4,25%  |
| Security                           | 21     | 721      | 47375,00  | 2189084,00  | 1907243,00  | 21,64% | 11,64% |
| The Royal Bank of Scotland (Chile) | 1      | 105      | 9006,00   | 167057,00   | 336169,00   | 10,01% | 0,01%  |
| Del Estado de Chile                | 343    | 8810     | 407630,00 | 11137112,00 | 10763983,00 | 16,44% | 6,44%  |

| DMU2010                         | NAGENC | NPESSOAL | APOIO     | OPER        | CAPT        | ROEAJ  | ROE    |
|---------------------------------|--------|----------|-----------|-------------|-------------|--------|--------|
| Bice                            | 20     | 844      | 49102,00  | 1968869,00  | 1689928,00  | 23,99% | 17,99% |
| Bilbao Vizcaya Argentaria Chile | 210    | 2502     | 139942,00 | 5517066,00  | 4177282,00  | 15,68% | 9,68%  |
| Consortio                       | 2      | 442      | 7602,00   | 144770,00   | 450823,00   | 21,11% | 15,11% |
| Corpbanca                       | 97     | 3011     | 124944,00 | 5533372,00  | 4312518,00  | 28,05% | 22,05% |
| De Chile                        | 422    | 10294    | 500950,00 | 14716027,00 | 12144149,00 | 32,96% | 26,96% |
| De Crédito e Inversiones        | 326    | 7012     | 333242,00 | 9632846,00  | 8311574,00  | 27,37% | 21,37% |
| Falabella                       | 75     | 1310     | 42384,00  | 729971,00   | 450577,00   | 24,54% | 18,54% |
| HSBC Bank (Chile)               | 5      | 300      | 24850,00  | 337366,00   | 706261,00   | 4,05%  | -1,95% |
| Internacional                   | 11     | 426      | 17288,00  | 587505,00   | 629096,00   | 21,23% | 15,23% |
| Itaú Chile                      | 75     | 2017     | 87527,00  | 2610633,00  | 2275413,00  | 19,26% | 13,26% |
| Paris                           | 61     | 692      | 24469,00  | 183866,00   | 148404,00   | 20,33% | 14,33% |
| Penta                           | 1      | 265      | 14353,00  | 28476,00    | 263053,00   | 7,42%  | 1,42%  |
| Rabobank Chile                  | 9      | 275      | 16266,00  | 378674,00   | 204145,00   | 0,20%  | -5,80% |
| Ripley                          | 48     | 746      | 22864,00  | 199127,00   | 106125,00   | 18,59% | 12,59% |
| Santander-Chile                 | 419    | 8395     | 447011,00 | 15727282,00 | 11495191,00 | 31,72% | 25,72% |
| Scotiabank Chile                | 155    | 3814     | 136127,00 | 4025219,00  | 2386368,00  | 19,88% | 13,88% |
| Security                        | 21     | 724      | 56024,00  | 1988633,00  | 1982175,00  | 22,33% | 16,33% |
| Del Estado de Chile             | 344    | 8738     | 422996,00 | 11510890,00 | 12644757,00 | 14,70% | 8,70%  |