



## ENTREVISTA COM ADMILSON MONTEIRO GARCIA, DIRETOR EXECUTIVO DO BANCO DO BRASIL

*Por Cláudio Fristchak e André Soares*

### QUEM É O BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no Brasil e, hoje, é a maior instituição financeira da América Latina. Em seus mais de 200 anos de existência, acumulou experiências e pioneirismos, participando vivamente da história e da cultura brasileira. Atualmente o Banco possui 49 unidades ativas no exterior, localizadas em 23 países. O BB está presente no território chinês com um Escritório de Negócios em Xangai. Além de prestar assistência a empresas brasileiras e a seus clientes presentes na China, bem como a empresas chinesas que pretendem investir no Brasil, o BB oferece serviços de consultoria financeira e auxilia as missões brasileiras empresariais e as governamentais em suas visitas àquele país.

**CF: Gostaríamos de começar a entrevista abordando a decisão do Banco do Brasil (BB) em se instalar na China. O que motivou o ingresso? Quais foram os principais marcos na trajetória do Banco no mercado chinês?**

AM: O Banco foi para a China motivado a explorar melhor o fluxo de comércio entre os dois países. Inicialmente, nosso escritório ficava em Pequim, mas logo percebemos que havíamos feito a opção errada e, há oito anos, nos mudamos para Xangai. Levamos quase cinco anos para entender de que forma poderíamos fazer negócios na China. Não foi um aprendizado fácil, principalmente para um banco latino-americano, uma vez que a cultura ocidental é completamente diferente da oriental. Além do fator cultural, naquele tempo, não havia uma profusão tão grande de empresas brasileiras na China.

Começamos pelo relacionamento com os bancos chineses. Uma primeira dificuldade foi o fato de que os bancos chineses não se engajam enquanto não houver um memorando de entendimento assinado. Usualmente, só assinamos memorandos de entendimento quando já temos um projeto determinado. Na China, no entanto, esse teve que ser o primeiro passo.

Como esta era a regra do jogo, o BB assinou memorandos com o maior número possível de bancos chineses e, assim, os negócios começaram a fluir bem. Aprendemos, com certa dificuldade, que o importante na China não é tanto o que o



banco tem a oferecer e sim o “guanxi”<sup>1</sup>. Neste ponto, percebemos um movimento de empresas brasileiras com intenção de se instalar na China. Como consequência disto, começaram a demandar produtos e serviços do Banco, a exemplo daqueles que oferecíamos no Brasil. Como ainda não temos uma agência na China para atender a essas empresas, foram estabelecidas parcerias com bancos chineses nas quais nós assumimos o risco da empresa e eles, o risco do Banco do Brasil. Assim, com base nesse tripé, estamos aptos a prover produtos, serviços e financiamentos para empresas brasileiras na China.

**CF: Quer dizer, eles assumem o risco do Banco do Brasil, que é claramente bem baixo?**

AM: Sim, eles não assumem o risco das empresas brasileiras, pois este nós assumimos. Nos últimos cinco anos, nós conseguimos crescer tanto nesse mercado que o escritório de Xangai é, hoje, o escritório mais rentável do Banco no exterior.

**CF: Vocês têm lá mais originação do que em qualquer outro escritório?**

AM: Sim. O que é possível atender fora da China é realizado diretamente pelo Banco do Brasil; já o que não é passível de atendimento fora do território nacional (usualmente demandas em Yuan) é atendido em conjunto com os bancos chineses. Foi importante também organizar o acesso às empresas brasileiras. Existe na China o Foro Brasil, que funciona como uma Câmara de Comércio da qual participam todas as empresas brasileiras. Nós começamos a nos aproximar e, hoje, o presidente desse fórum é o nosso representante no país asiático, Sérgio Quadros, que realiza um trabalho de aproximação das empresas brasileiras com os bancos chineses. Isso é necessário uma vez que diversos bancos chineses não ofertam todos os serviços que nossas empresas estão acostumadas a utilizar. Temos um cliente, por exemplo, que gostaria de realizar um desconto e o banco chinês não conseguia entender o mecanismo. Nesse caso, fomos com a empresa para explicar como a operação deveria ser feita e, como resultado, passamos a realizar a transação com aquele banco.

**CF: O Banco do Brasil serve nesse sentido como uma ponte em termos de cultura de negócios, certo?**

AM: Sim, inclusive recomendando parceiros.

---

<sup>1</sup> *Guanxi*, consiste na fonética em chinês para o termo “relacionamento”, e pode ser definido como uma relação informal, interpessoal,



**CF: Recentemente, o BB solicitou uma licença para abrir uma agência na China. Como funciona esse processo? É muito distinto do que ocorre no Brasil junto ao Banco Central?**

AM: Em termos de processo, é bastante semelhante. No entanto, há algumas diferenças importantes. Quando um banco chinês ganha a licença para operar no Brasil, ela é válida em toda a extensão do território nacional e engloba todos os produtos que o banco consiga levar aos seus clientes.

Na China é diferente. Primeiro, o banco estrangeiro ganha uma licença inicial com a qual é proibido operar em moeda local. Para obter uma licença adicional que permita operar em moeda chinesa, precisa-se de, no mínimo, três anos de licença bancária, com resultados positivos em, pelo menos, dois anos.

Isso é uma proteção do mercado local, pois limita a capacidade do banco estrangeiro de gerar receita. E, com essa limitação, é cada vez mais difícil chegar a um ponto de equilíbrio e alcançar o resultado positivo em dois dos três anos.

**CF: No caso do Banco do Brasil, a licença dará o direito de operar em moeda estrangeira em Xangai, é isso?**

AM: Exato. Poderemos operar com clientes da China continental, no entanto, só em moeda estrangeira (não em Yuan).

**CF: Se o Banco desejasse abrir outra agência em Pequim, seria possível com essa mesma licença?**

AM: Sim. Não há restrição quanto a isso, mas também só poderíamos operar em moeda estrangeira.

**CF: Qual é a sua percepção quanto aos demais bancos estrangeiros que já operam na China há mais tempo? Eles estão funcionando tal qual um banco chinês?**

AM: Não. Em linhas gerais, o banco estrangeiro busca acompanhar seus clientes. Um banco alemão, por exemplo, se instala inicialmente para apoiar as empresas alemãs e, depois, começa a entrar no mercado de empresas estrangeiras, não chinesas. No mercado local, ele tem uma dificuldade extrema em concorrer com um banco chinês, dada a capilaridade e a capacidade de captação (funding) deste último.

De maneira geral, os bancos começam a atuar dessa forma até que encontrem um nicho onde consigam ser mais bem sucedidos. Ao longo do tempo, eles se especializam em um tipo de operação, como tesouraria ou comércio exterior, por exemplo.



**CF: O problema maior é o funding ou são as regras não escritas?**

AM: Acredito que, além das limitações legais, existem, principalmente, problemas de funding e de escala. Como concorrer no mercado chinês contra o Industrial and Commercial Bank of China (ICBC), o maior banco do mundo? Além disso, desconfiamos que exista uma orientação para que as empresas locais priorizem os bancos chineses.

Um ponto que merece atenção é o fato de que as instituições não são tão bem definidas quanto aqui no Brasil. Outro problema são as frequentes mudanças na legislação com o objetivo de fechar alguma porta descoberta por um banco estrangeiro para exploração de um nicho local.

**CF: Mas, basicamente, o foco está em outras empresas estrangeiras ou em um nicho muito específico que o banco estrangeiro tenha vislumbrado e no qual ainda não haja competição chinesa. Neste tipo de nicho, ele conseguiria atender a uma empresa chinesa, é isso?**

AM: Sim, exatamente.

**CF: No caso do BB, especificamente, houve um crescimento explosivo do comércio entre o Brasil e a China e vocês estavam submetidos a essas regras. Dado que é impossível não estar lá, de alguma maneira a empresa brasileira busca maximizar sua atuação dentro dessas restrições.**

AM: Exato. É um fluxo crescente, não apenas de comércio, mas também de investimentos brasileiros. São raras as empresas que conseguem montar sua operação sozinha.

De forma geral, as companhias brasileiras criam uma joint venture com uma empresa local, o que acaba aumentando as nossas restrições.

Essa é uma questão sobre a qual talvez o Governo Brasileiro não tenha pensado. Hoje se discute muito a comparação das pautas. Basicamente, nós exportamos commodities e importamos manufaturados com valor agregado muito maior.

Mas, em minha opinião, não se pode simplesmente comparar as pautas. É necessário levar em consideração a transferência das empresas brasileiras que, antes, produziam no Brasil e exportavam, e que passaram a produzir na China. Essas empresas abastecem tanto o mercado local como outros mercados a partir da China. Muitas vezes, inclusive, a produção na China é exportada para o Brasil. Não me parece uma questão apenas de avaliar e comparar as pautas; é preciso levar em consideração esse novo cenário. Seguramente, essa é uma pauta de manufaturados que se transferiu do Brasil para a China.



**CF: E isso, pela sua observação, tem se intensificado?**

AM: Sim, cada vez mais. Precisamos ser cada vez mais competitivos aqui no Brasil. Ainda é muito mais interessante produzir na China, que possui um mercado interno gigantesco. Além disso, a possibilidade de redução de custos de logística é enorme no atendimento à Ásia e à Europa.

Existem algumas oportunidades para empresas brasileiras, além do óbvio: recursos naturais e *commodities* agrícolas, que ainda não foram exploradas. Hoje, há na China uma grande demanda por economia de energia e proteção ambiental. Assim, produtos com selo verde tendem a ter uma aceitação muito grande.

O céu chinês tem um nível de poluição altíssimo e essa situação tem um prazo de validade limitado.

Nenhum país consegue crescer tão rapidamente, degradando o meio ambiente da forma como a China tem feito hoje. Não é preciso lembrar que, nas Olimpíadas, as empresas concederam férias coletivas, nos três meses que antecederam o início dos jogos, em uma tentativa de melhorar a qualidade do ar. Nesse contexto, produtos ecoeficientes, seguramente, teriam uma boa aceitação. Mas, hoje, o Brasil ainda não consegue identificar e aproveitar essa oportunidade.

**CF: Na realidade, o Brasil é uma potência ambiental, principalmente em termos de energias renováveis. Infelizmente, temos certa dificuldade em transformar nossos recursos naturais em produtos da nova economia verde porque investimos pouco em inovação. Quer dizer, hoje, temos uma base científica razoável, mas não conseguimos transformá-la em inovação, em tecnologia aplicável a mercados. Assim, em muitas áreas não temos base tecnológica. Mas é muito interessante a sua observação e concordo que existem oportunidades na China que vão além das nossas matérias-primas e produtos intermediários.**

AM: Uma vez identificada a oportunidade, de alguma forma, deveríamos ter uma política pública orientando as empresas deveriam ser orientadas a aproveitá-la.

Cabe aqui um comparativo com a Itália, para onde, por exemplo, exportamos o nosso couro, que é tratado e reexportado para o Brasil. A Itália faz o mesmo com mármore e granitos. Assim, enquanto exportamos a pedra bruta, ela está lapidando, tratando, criando móveis e utensílios e reexportando para o Brasil. Se tivéssemos uma política um pouco diferente para o mármore e o granito, poderíamos tentar exportar um produto com maior valor agregado, o que seria bem mais interessante.



**CF: Mas, quanto ao Banco, quais são as perspectivas para os próximos cinco anos? Como o Banco do Brasil está vendo a China? Por exemplo, a idéia seria começar com uma agência, torná-la lucrativa por pelo menos dois anos e, a partir daí, começar a expandir? Como vocês estão imaginando esse processo?**

AM: Efetivamente, podemos afirmar que seremos superavitários em dois dos três anos e que solicitaremos a extensão da licença. Isso será feito para que o Banco possa crescer e ter uma presença um pouco mais diversificada na China com o intuito de atender às empresas e aproveitar as oportunidades.

Mas, como ainda temos esse pré-requisito a ser cumprido, em um prazo de cinco anos, imagino que o BB tenha duas agências. Vamos levar, no mínimo, três anos para tornar uma agência lucrativa e mais alguns anos para criar a segunda. Apesar da vontade de fazer mais, acredito que essa seja a previsão mais plausível, dentro desse universo temporal e dadas as restrições para entrada no mercado chinês.

Com relação à China, percebemos uma tendência de crescimento, que pode não ser de 10%, mas que chegará a 7% ou 8%, o que representa um crescimento bastante acentuado. De uns anos para cá, tem ocorrido na China a transferência da população rural para os centros urbanos.

Nesse contexto, há uma demanda crescente por alimentos contraposta a uma produção local menor. Esse cenário beneficia, de certa forma, a situação brasileira, que provavelmente seguirá focada em recursos naturais e agronegócios. Outro ponto importante é a crescente necessidade por minério brasileiro, em função da reconstrução da China. Um crescimento acentuado e uma dependência cada vez maior. A China é, hoje, o maior parceiro comercial do Brasil e esse grau de dependência tende a aumentar. Gradativamente, os EUA perderão relevância e a China se tornará, cada vez mais, proeminente.