



Núcleo de Estudo de *International Financial Management*  
(IFM): Caso para Discussão: No. BRCN-03 / 2019

## **Caso BBM –Expansão do Private Banking no Brasil**

v. 2019 05 31

**Hsia Hua Sheng\***

Professor de Finanças

Departamento CFC

Escola de administração de Empresas de São Paulo,

Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP)

**Chen WeiHua**

Diretor

Agência de Notícia Xinhua (China) no Brasil

Sede dos Serviços em Português

\* O autor agradece o apoio da Rede de Pesquisa e Conhecimento Aplicado da FGV (2018 / Projeto “Multinacionais Chinesas e Acesso aos Fatores locais”). Esse caso é um dos resultados do projeto.

Copyright Centro de Estudo de Negócios Internacionais da FGV-EAESP e seus autores. Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução parcial ou integral do conteúdo deste documento por qualquer meio de distribuição, digital ou impressão, sem a expressa autorização do Centro de Negócios Internacionais FGV-EAESP ou de seus autores. A reprodução para fins didáticos é permitida observando-se a citação completa do documento.

## 1. Contexto de Aprendizagem

Investir em um serviço bancário que é destinado para público local é um grande desafio para os bancos multinacionais, e esse desafio se torne maior ainda quando multinacional possui pouco tempo no país. O risco está na incerteza da demanda pelo serviço que requer uma customização local grande. Sem a experiência previa no país, esse risco só aumenta para multinacionais.

Serviço bancário é um negócio de reputação e credibilidade. Diferente dos bancos locais que já construíram reputação e conquistaram a confiança e credibilidade da comunidade local, um banco estrangeiro recém-chegado terá de investir mais no marketing e propaganda, dedicar mais tempo e suportar mais gastos para se familiarizar as regras e costume locais para poder oferecer um serviço competitivo para seu público alvo.

A questão de credibilidade ainda mais crítica para serviço de gestão de grandes fortunas ou de *Private Banking*, onde cada transação ou decisão de investimento envolve grande soma de recursos. É um mercado onde uma indicação positiva entre as pessoas do mesmo ciclo de amizade ou de grupo econômico familiar é garantia de sucesso no negócio. A base dessa credibilidade também está no relacionamento de longo prazo entre esses grupos familiares e bancos. Os bancos não só fazem a gestão de fortunas para seus clientes de alta renda, mas também ajuda gerir as contas das empresas controladas por seus clientes.

O fator diferenciação de serviços também é importante nesse relacionamento. O mercado de private banking é cada vez mais concentrado no Brasil, os bancos que souberam executar serviços de valor diferenciadas alcançaram melhores resultados financeiros em termos de crescimento e rentabilidade. A sofisticação de atendimento e customização no desenho e execução de investimentos são essências para fidelizar e conquistar esse público.

## 2. Desafio do BOCOM em fazer conexão local.

Esse segmento de *private banking* é uma das unidades de negócio que o BOCOM (The Bank of Communications) quer expandir no Brasil. Esse é um grande desafio para BOCOM, uma vez que BOCOM não é conhecido e possui pouca conexão com os grupos empresariais brasileiros. Embora o BOCOM seja um dos maiores bancos do mundo, a população brasileira ainda não tem familiaridade com bancos chineses. Sem esse reconhecimento da marca pela comunidade local, será muito difícil private banking seja expandida no Brasil por um banco estrangeiro desconhecido.

Quais são suas desvantagens em relação aos competidores locais? Que tipo de conexão local é necessário para atender clientes locais tão seletos? Como formatar e gerir seu negócio no Brasil de tal forma que essa unidade de negócio prospere?

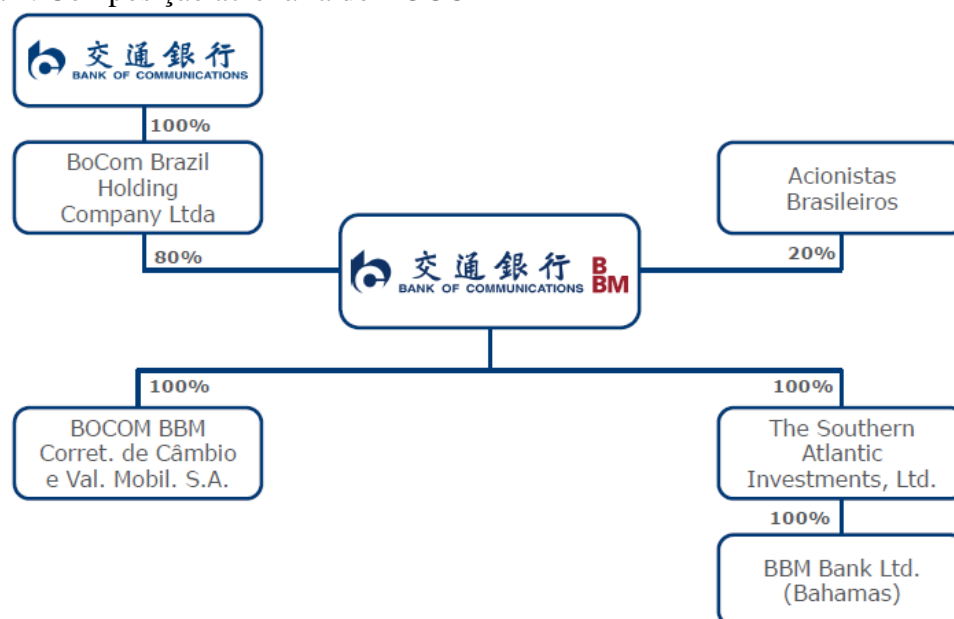
## 2.1 Escolher o modo de entrada

Escolher um modo de entrada que melhor atende expansão de Private Banking no Brasil. Em maio de 2015, o chinês Bank of Communications – BOCOM adquiriu o Banco BBM, que atua com crédito corporativo à grandes empresas e serviços de Private Banking (também conhecido como Wealth Management). Desde então, o negócio de Wealth Management tem crescido substancialmente.

No início dos anos 2000 os bancos chineses começaram a demonstrar interesse em atuar no Brasil. Diferentemente dos outros bancos chineses Bank of China, do Banco Industrial e Comercial da China – ICBC, o China Construction Bank – CCB que comprara 100% de controle, o Bank of Communications decidiu adentrar no mercado brasileiro através da aquisição parcial de um banco nacional com um histórico de solidez. Para o BBM, a associação estratégica com o BOCOM foi o caminho escolhido para o crescimento da instituição.

Em 19 de maio de 2015, o chinês Bank of Communications anunciou a compra de 80% do BBM por cerca de R\$ 525 milhões, aquisição paga em dinheiro e financiada com recursos da própria instituição chinesa [1].

Figura 1. Composição acionária do BOCOM BBM



Fonte: BOCOM BBM (2018).

A estratégia do BOCOM de criar uma joint-venture com o BBM, preservando parte do capital na mão dos acionistas nacionais, foi associada com a decisão planejada de manter os executivos brasileiros no banco, incluindo o CEO, Pedro Mariani. Dos cerca de 300 funcionários da instituição, apenas sete são chineses, em posições estratégicas: nos cargos de Chairman do Conselho de Administração (Shaohui Yang), CFO (Sun Xu) e cinco general managers. Desta forma, os funcionários e a diretoria brasileira se mantiveram engajados no banco. As decisões importantes passam pelos chineses, mas as rotinas diárias permanecem sob os cuidados dos brasileiros, com maior conhecimentos sobre as particularidades do negócio no país. Como consequência, não houve nenhum grande

choque de gestão nem descontinuidade dos serviços prestados. Como o BBM já era uma marca consolidada no segmento em que atuava, de Corporate e Gestão de Patrimônio, não houve dificuldade de branding ou posicionamento do BOCOM BBM quando entrou no país, não incorrendo na perda dos clientes atuais.

Em 2016 foi concluído o processo de aquisição de 80% das ações do banco BBM pelo Bank of Communications, dando origem ao Banco BOCOM BBM S.A., sendo instituída a nova marca em 2018.

Figura 2. Logo do Banco BOCOM BBM



Fonte: <https://www.bocombbm.com.br/quem-somos/historico.aspx>

## 2.2 Aumentar a competitividade do banco adquirido

Basicamente, o banco BOCOM BBM aumentou a competitividade do banco adquirido preservando suas unidades de negócios originais. O novo banco atua em três segmentos:

- Corporativo, dividido em:
  - Corporate (empresas com faturamento anual entre R\$ 200 milhões e R\$ 3 bilhões – 167 empresas no portfólio);
  - Large Corporate (faturamento anual acima de R\$ 3 bilhões/ano – 41 empresas no portfólio);
  - China Corporate Desk: concessão de crédito para empresas chinesas com sede no Brasil);
- Serviços Financeiros – estruturação, distribuição, precificação de derivativos e outros produtos;
- Wealth Management (gerenciamento de grandes fortunas).

### a) Melhorou o Rating de Crédito do Banco

Em 04/01/2016, com a conclusão da incorporação do BBM pelo BOCOM, a Moody's aumentou o rating do banco BOCOM BBM para Aaa.Br, e em 03/10/2017 a FitchRating atribuiu ao banco o rating AAA (bra), tendo em vista o controle da instituição brasileira por um forte acionista estrangeiro [2].

A Moody's destacou que deve ser resultante da aquisição uma expansão na carteira de crédito, pois o banco pode explorar um novo universo potencial de clientes, incluindo aqueles de grandes corporações e companhias chinesas. Outro ponto levantado é sobre a possibilidade do banco possuir acesso a uma gama mais ampla de investidores.

A Fitch considerou o BBM uma subsidiária importante do BOCOM, conjecturando as potenciais sinergias e os planos de expansão no longo prazo e elevado nível de integração administrativo e operacional, além do capital e do aumento da capacidade de captação.

As agências acreditam que os indicadores de liquidez e solvência permanecerão consistentes, com maior suporte de afiliada à operação brasileira.

Desta forma, mesmo com o rating do Brasil e dos principais bancos nacionais tendo perdido o grau de investimento, o Banco BBM BOCOM manteve um rating AAA, transmitindo tranquilidade e conforto ao mercado, consolidando o banco como uma instituição segura e confiável.

Esse contexto impulsionou o negócio de Wealth Management sob vários aspectos:

- O aumento do rating trouxe mais solidez para o banco, para clientes brasileiros e internacionais;
- O rating permite a criação de novos produtos, mais rentáveis e que sejam do interesse dos clientes de Wealth Management, com qualidade AAA.;
- O rating do banco atraiu empresas mais robustas, permitindo a criação de uma área de Large Corporate, que atende majoritariamente multinacionais brasileiras e internacionais, com faturamento superior a R\$ 3 bilhões/ano. De junho de 2015 para junho de 2018, o número de empresas atendidas nessa área de negócios foi de 8 para 41. Com esse novo mercado, o banco pode criar produtos de finanças estruturadas para grandes corporações e vendê-los para os clientes de Wealth Management.

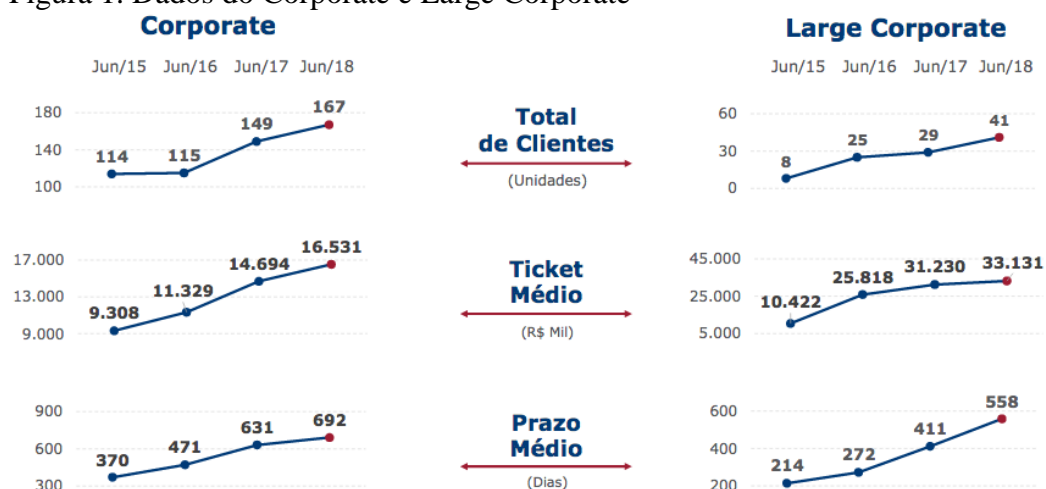
## b) Reduziu o custo de captação

A entrada do BOCOM também viabilizou mais oportunidades de funding a taxas competitivas para a instituição financeira, viabilizando o seu crescimento.

Com mais capital, aliado ao rating AAA, o BOCOM BBM possui agora maior capacidade para atuar no segmento Large Corporate, oferecendo a possibilidade de realizar securitização, DCM e atuar no mercado de capitais no futuro. Ou seja, com mais dinheiro e com o grau de investimento, o banco possui a capacidade de criar novos produtos, originalizar ativos (mais rentáveis) e aumentar a competitividade dos produtos que os clientes de Wealth management podem investir.

Como fruto dessas melhorias de competitividade do BBM, uma parte de indicadores financeiros e técnicos melhoraram sensivelmente. Por exemplo, Total de clientes e Ticket Médios e Retorno sobre ativos totais (ROA) e Retorno sobre o Patrimônio (ROE).

Figura 1. Dados do Corporate e Large Corporate



Fonte: BOCOM BBM (junho/2018).

Tabela 1. Destaques Financeiros

<b>Destaques Financeiros (R\$ milhões)</b>	<b>jun/15</b>	<b>jun/16</b>	<b>jun/17</b>	<b>jun/18</b>
Ativos Totais	3.188	4.106	5.141	5.632
Patrimônio Líquido	576	584	572	595
Lucro Líquido Acumulado	17	21	23	39
Carteira de Crédito Expandida <sup>1</sup>	1.181	1.952	3.175	4.157
Total de Captação	1.908	2.652	3.656	4.641
Retorno sobre PL Médio (ROAE) (a.a.)	5,8%	7,2%	8,1%	13,3%
Retorno sobre Ativo Médio (ROAA) (a.a.)	1,1%	1,0%	1,0%	1,5%

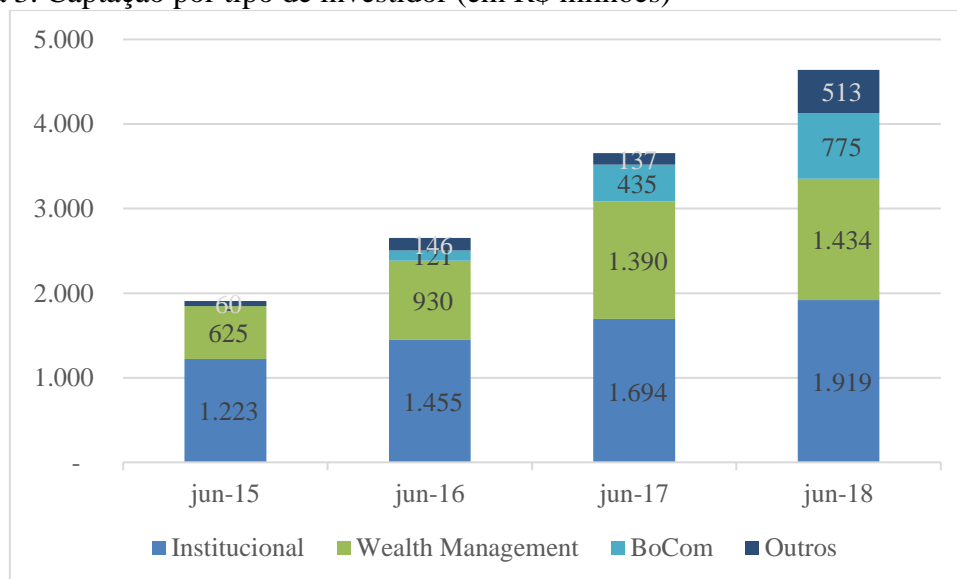
Fonte: BOCOM BBM (junho/2018)

### 2.3. Aprendendo com o banco adquirido

A equipe do BBM foi mantida integralmente. Em 2017, o BoCom BBM alterou a nomenclatura do setor de Private Banking para Wealth Managemt, alinhado com o nome do setor utilizado pelo banco chinês no exterior.

A área de Wealth Management é uma importante fonte de captação de recursos para o banco, sendo responsável por 31% das captações. O principal produto utilizado para essas captações são as Letras de Crédito (LCA e LCI).

Figura 3. Captação por tipo de investidor (em R\$ milhões)



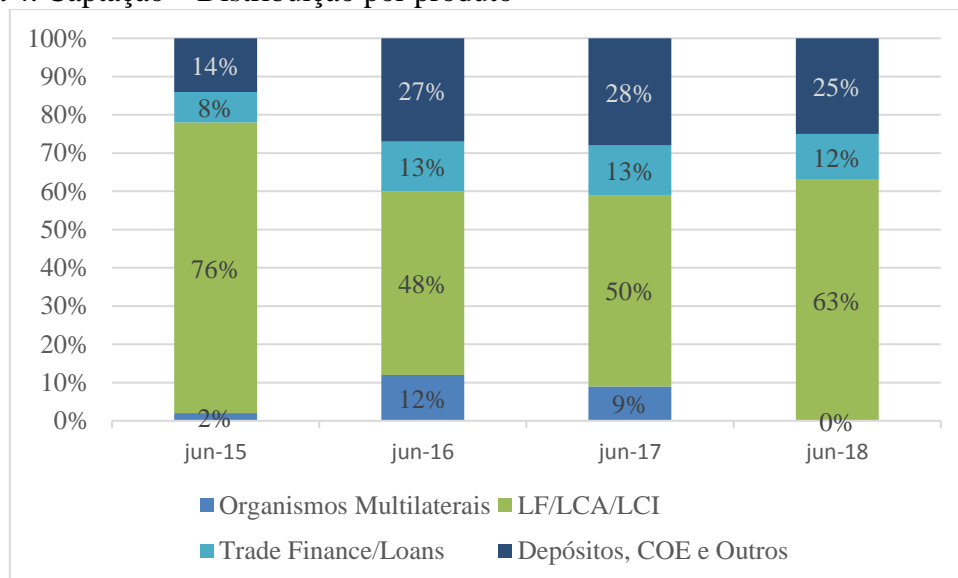
Fonte: BOCOM BBM (junho/2018).

Tabela 2. Captação por tipo de investidor (em %)

Fonte de Captação	jun-15	jun-16	jun-17	jun-18
<b>Institucional</b>	64,1%	54,9%	46,3%	41,3%
<b>Wealth Management</b>	<b>32,8%</b>	<b>35,1%</b>	<b>38,0%</b>	<b>30,9%</b>
<b>BoCom</b>	0,0%	4,6%	11,9%	16,7%
<b>Outros</b>	3,1%	5,5%	3,7%	11,1%

Fonte: BOCOM BBM (junho/2018).

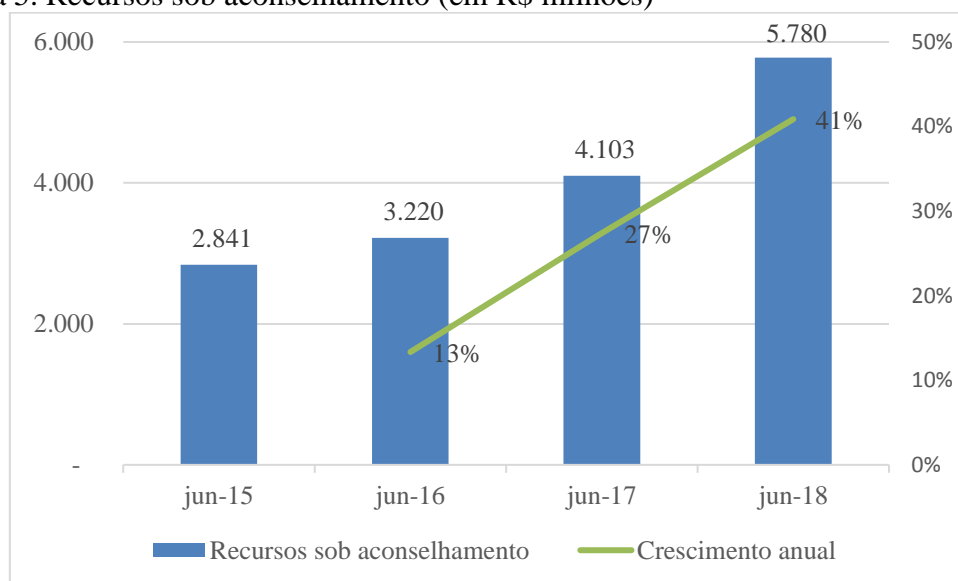
Figura 4. Captação – Distribuição por produto



Fonte: BOCOM BBM (junho/2018).

Os recursos sob custódia da área de Wealth Management têm crescido, conforme figura abaixo, sendo alocados em fundos, ativos de renda fixa e produtos estruturados do BOCOM BBM e de outras instituições.

Figura 5. Recursos sob aconselhamento (em R\$ milhões)



Fonte: BOCOM BBM (junho/2018).

A equipe original do BBM possui uma longa experiência na assessoria de gestão de patrimônio de clientes private pessoa física, atendendo aos objetivos de investimento através de soluções financeiras estruturadas e personalizadas.

O atendimento é feito não só pessoalmente, mas também em um modelo de plataforma aberta. A plataforma aberta oferece aos clientes a possibilidade de diversificação de portfólio através de parceiros previamente aprovados, seguindo as melhores práticas de governança e buscando a rentabilidade aliada à preservação do patrimônio. Além de oferecer serviços diferenciados, relatórios personalizados e um eficiente planejamento financeiro. A equipe de Wealth Management atua em sinergia com outras áreas do Banco, como Jurídico, Produtos, Tesouraria e Pesquisa, além de parcerias com renomados escritórios de advocacia e as principais empresas de auditoria e consultoria.

A partir de 2015, após a aquisição pelo BoCom, houve uma interação muito grande entre as equipes chinesas e brasileiros. De um lado, a equipe chinesa está aprendendo o costume e cultura de negócio no Brasil. Por outro lado, a equipe brasileira passa a conhecer mais experiência internacional de Wealth Management do Bocom que possui uma presença em Hong Kong.

Assim, o Bocom BBM tem atualizado a estrutura da área de Wealth Management, oferecendo serviços de CRM e controle de suitability no âmbito de Asset Allocation. O setor de Parcerias foi reorganizado para Serviços de Family Office, adicionando a oferta de serviços de imposto de renda e previdência ao portfólio de produtos oferecidos. Além da gestão dos recursos financeiros, o BOCOM BBM oferece serviços para outros aspectos da vida pessoal e financeira dos clientes, como planejamento sucessório e familiar.



Tabela 3. Estrutura de Wealth Management

CLIENT SUPPORT	Suporte ao Banker e ao cliente	Movimentações Cadastro Monitoramento de CRM Atendimento ao cliente
BANKER	Principal contato do cliente com o Banco	Entendimento do perfil dos clientes Interação com os produtos e serviços do Banco BOCOM BBM
ASSET ALLOCATION	Gestão de Portfólio	Análise de risco Controle de suitability Acompanhamento do mercado Gestão de fundos exclusivos Alocação de carteiras
PLATAFORMA BANCO BOCOM BBM	Utilização da estrutura do Banco BOCOM BBM	Tesouraria para cliente Produtos Pesquisa macroeconômica Análise de empresa Estruturação de crédito
SERVIÇOS DE FAMILY OFFICE	Parcerias para a gestão do patrimônio consolidado do grupo econômico	M&A e Auditoria Imposto de renda Planejamento sucessório Assessoria imobiliária no Brasil e no exterior Previdência

Fonte: BOCOM BBM (dezembro/2017).

Os principais produtos e serviços oferecidos pelo BOCOM BBM são [3]:

- **Fundos de Investimento:** através da Plataforma aberta, são selecionados os fundos dos melhores gestores do mercado, havendo um processo rigoroso no processo de *due diligence* e seleção de gestores. Há acompanhamento diário da performance e periódico da indústria.
- **Renda Fixa:** Títulos públicos, Títulos bancários (LCA, LCI, Letra Financeira e CDB) e Títulos Corporativos (Debêntures, CRI – Certificado de Recebíveis Imobiliários, CRA – Certificado de Recebíveis do Agronegócio, CCB – Cédula de Crédito bancário e Nota Promissora) emitidos pelo BOCOM BBM ou Terceiros;
- **Renda Variável:** Ações, Derivativos (NDF, Swap e Futuros) e Certificado de Operações Estruturadas (COE) de índices, moedas e ações;
- **Fundos Exclusivos:** sendo ofertada a gestão de recursos, otimização de custos (compensação de ganhos e perdas para fins de IR, isenção de IOF nas movimentações da carteira, diluição de custos fixos e ausência de come-cotas) e controle de riscos;
- **Análise Macroeconômica:** robusta área de pesquisa macroeconômica que analisa a conjuntura político-econômica do Brasil, da China e do Mundo, com relatórios periódicos, eventos, reuniões e conferências telefônicas;
- **Outros Serviços:** Financeiros, de câmbio, empréstimo e fiança, e de Family Office, com assessoria imobiliária no Brasil e no exterior, imposto de renda, M&A e Auditoria, Planejamento sucessório e Previdência;
- **Investidores não-residentes:** serviços para clientes brasileiros que se mudaram para o exterior e/ou investidores originariamente estrangeiros que desejam manter um portfólio de ativos no Brasil.

Em 2016 foi criado o Comitê de Wealth Management, composto por ao menos três diretores estatutários, membros da área de Wealth management e um representante do Compliance. O Comitê reúne-se mensalmente, monitorando o mercado e discutindo sobre ações para serem sugeridas ao Comitê Executivo para o desenvolvimento da área de Wealth Management.

A área de Wealth Management gera resultados financeiros consistentes ao longo do tempo, representando 15,6% do resultado operacional em 2016.

Tabela 4. Resultado Operacional do BOCOM BBM [4]

<b>Resultado Operacional antes da tributação sobre o lucro e participações</b>					
<b>Em R\$ milhões</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Crédito	49	45	46	36	41
Private/Distribuição	6	6	8	5	7
Tesouraria/Gestão de Caixa	29	13	15	20	-3
Total	84	64	69	61	45

Private como % do total	7,1%	9,4%	11,6%	8,2%	15,6%
-------------------------	------	------	-------	------	-------

Fonte: BOCOM BBM (2012, 2013, 2014, 2015 e 2016).

## 2.4 Novas oportunidades

Após a entrada do BOCOM, o banco criou uma nova área de China Desk voltada a clientes chineses que atuam no Brasil, tanto no segmento corporativo como também na área de Wealth Management. No setor de Wealth Management, o China Desk não é grande em volume, porém é estratégico, já atendendo os executivos das principais empresas chinesas no Brasil, como Sinopec e Stategrid.

O BOCOM facilitou a internacionalização e a troca de experiências entre os bancos brasileiros e chinês. Algumas mudanças propostas, inspiradas no modelo que o banco chinês aplica em seu país de origem, consiste na futura implantação da ampliação do modelo de partnership, tornando os principais executivos em sócios do negócio e aumentando o engajamento.

## 3. CONCLUSÃO

Conexão local é importante para desenvolver serviços bancários destinados para clientes de alta renda e de grandes fortunas. Esses serviços possuem uma base fundamentada em credibilidade do banco. Para aumentar sua conexão local com seu público de alta renda, o Bocom escolheu o modo de entrada de Joint Venture mantendo uma participação relevante do dono anterior, ajudou a aumentar nível de competitividade do banco adquirido por meio de melhoria de rating e de redução de captação, introduziu as experiências internacionais (Ásia) de gestão de fortunas. Além disso, para atualizar o

novo sistema tecnológico, o Bocom também está aprendendo as práticas e culturas brasileiros de negócio para encontrar uma solução customizada.

## Notas

1. EXAME. **Banco estatal chinês compra 80% do brasileiro BBM.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/banco-estatal-chines-compra-80-do-brasileiro-bbm/>>. Acesso em: 31 mai. 2019.

2. BANCO BOCOM BBM. **Moody's upgrades BBM's global scale and NRS deposit ratings to Ba1/Aaa.br; negative outlook.** Disponível em: <[https://www.bocombbm.com.br/\\_downloads/ratings/2016/bbm\\_pr\\_mis.pdf](https://www.bocombbm.com.br/_downloads/ratings/2016/bbm_pr_mis.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2019.

BANCO BOCOM BBM. **Fitch atribui ratings 'BB+'/'BBB-/AAA'(bra) ao Banco BBM S.A.** Disponível em: <[https://www.bocombbm.com.br/\\_downloads/ratings/2017/fitch\\_out17.pdf](https://www.bocombbm.com.br/_downloads/ratings/2017/fitch_out17.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2019.

3. BANCO BOCOM BBM. **Wealth Management.** Disponível em: <<https://www.bocombbm.com.br/nosso-negocio/wealth-management/>>. Acesso em: 31 mai. 2019.

4. Não há informações para 2017.