



Miguel Abecasis

Partner, BCG

Saber adequar a estratégia aos difíceis dias que vivemos é essencial para a banca. Para tal, é imprescindível compreender a Recuperação de Crédito como um fator chave e um modelo de negócio dentro da empresa.

Convidado pela Reditus para garantir um enquadramento histórico do problema da recuperação de crédito e para dar a sua visão sobre a melhor abordagem a esta questão, Miguel Abecasis, partner do Boston Consulting Group (BCG), começou por traçar um panorama negro no que respeita ao crédito mal parado em terras lusas. O consultor referiu que o crédito mal parado totaliza já 14,4 mil milhões de euros e apresenta um aumento considerável nos últimos anos, tornando-se portanto «numa área de importância fulcral para os bancos». Desde Dezembro de 2008, altura em que o valor se situava nos 5,4 mil milhões de euros – e até Junho deste ano – o crédito mal parado apresenta um crescimento médio anual de 29 por cento. Com este aumento, as instituições financeiras tiveram a necessidade de constituírem um maior nível de imparidades: no período supramencionado, as imparidades em Portugal aumentaram 17% (média anual), situando-se em Junho de 2012 nos 17 mil milhões de euros. «Se pensarmos na dimensão dos bancos no nosso país e no seu valor de ativos, percebemos que são valores muito significativos», explica. Assumindo que o panorama económico permite prever um cenário ainda pior nos próximos dois a três anos, Miguel Abecasis salientou

ainda a negativa evolução do crédito mal parado dos clientes particulares. Neste momento, ele representa 4,8 mil milhões de euros dos 14,4 mil milhões, mas a tendência é para um aumento deste valor que, de resto, foi alvo de uma subida média anual de 18% desde Dezembro de 2008.

Esta tendência é partilhada no campo do crédito mal parado das empresas, onde o crescimento médio anual no mesmo período ascendeu a 40%. Em Dezembro de 2008 o crédito mal parado das empresas era de 2,5 mil milhões – em Junho de 2012 o valor ascendia a 9,5 mil milhões de euros. A este cenário não é estranho o facto de as insolvências terem aumentado 11% (média anual entre 2009 e Setembro de 2012).

Naturalmente esta evolução traduz-se em elevados níveis de crédito em risco na banca nacional. As principais instituições bancárias a operar em Portugal sentem na pele esta realidade. BCP (13,2% de crédito-at-risk), CGD (8,7%), BES (7,9%), Santander (4,0%) ou o BPI (3,6%) viram estes rácios agravar-se nos últimos anos.

Fatores críticos de sucesso na recuperação de crédito

Miguel Abecasis assume que é muito difícil evitar grande parte das situações de incumprimento, mas que é necessário garantir que *«é possível maximizar o índice de recuperação deste crédito»*. A experiência da BCG permite-lhe definir cinco fatores críticos para a Recuperação de Crédito. O primeiro tem que ver com a gestão preventiva do incumprimento, que passa por definir um conjunto de alertas e por uma estratégia de acompanhamento do cliente *«que permita identificar e antecipar situações de possível incumprimento»*. O objetivo é minimizar a exposição do banco a situações de incumprimento e, em caso de impossibilidade de resolução, permite que o banco seja *«o primeiro a chegar a um conjunto de ativos que seguramente não será suficiente para satisfazer o conjunto de créditos em incumprimento»*. Alterações na equipa de gestão da empresa, a identificação de falta de pagamentos ou vendas, problemas no mercado onde a empresa opera, a sua relação com o fisco, entre outros, são sinais que não devem ser ignorados numa abordagem de gestão preventiva.

O segundo fator crítico passa por definir um modelo estruturado de recuperação de crédito. *«A recuperação de crédito não deve funcionar de uma forma isolada»*, explica o sócio da BCG, *«mas integrada»*. De resto, o modelo de recuperação de crédito *«tem de ser visto como um negócio»*, com custos, receitas, com um

conjunto de processos associados e de enablers e de ferramentas de medição que garantam a sua integração no negócio da instituição.

Também as ferramentas de segmentação e de classificação de clientes são essenciais (terceiro fator), já que a natureza dos clientes e das dívidas permitem uma diferente classificação. *«Nem todos os clientes merecem a mesma atenção»* ou o mesmo esforço de recuperação de crédito. Saber classificar eficazmente os clientes e as dívidas é um passo essencial para a recuperação de crédito.

O quarto fator crítico? A otimização de processos e a definição de responsabilidades claras, que permita saber quem é responsável por um ativo nas diversas fases do seu ciclo de vida, que facilite a maior eficiência na sua gestão e a perceção clara do momento em que esse ativo passa de um estado a outro.

Por último, a garantia de uma visão holística do processo, que serve de enabler para maximizar o valor recuperado. *«É fundamental ter uma visão end-to-end»*, sublinha Miguel Abecasis. Essa visão permite recolher um profundo conhecimento dos ativos e do mercado e é fundamental para se tomarem decisões acertadas sobre um ativo bancário

BCG Smart Collections

Chama-se Smart Collections e é a metodologia desenvolvida pela BCG para abordar a Recuperação de Crédito. Miguel Abecasis explica a estratégia da sua empresa nesta área, sublinhando os cinco pilares da solução Smart Collections, pensada para um mercado onde «as instituições não têm tempo para implementações muito demoradas de estratégias».

O primeiro tem que ver com a elaboração de modelos de mitigação de perdas, que permitam que os decisores tenham todos os dados necessários para uma gestão adequada do pré-incumprimento e o incumprimento do cliente. Além disso, facultam os sinais de alerta que estão na base dos modelos preditivos que assegurem a identificação de clientes potenciais incumpridores. A segunda componente tem que ver com a segmentação desses clientes para definição de uma estratégia de atuação que esteja de acordo com a sua natureza. A terceira “alavanca” está ligada ao modelo operativo. Na prática, diz respeito à adequação das ações de recuperação de acordo com a segmentação anteriormente estipulada e ao desenvolvimento de um modelo de execução dos workflows necessários para a recuperação de crédito.

O quarto campo refere-se à retro alimentação. «*Estes modelos “vivem” da qualidade e quantidade dos dados que lhes conseguimos facultar*», explica, pelo que o acréscimo de informação aos mesmos enriquece

a sua capacidade preditiva e de identificação das ações com melhores resultados nas práticas de recuperação. O núcleo das Smart Collections é a estratégia de Acompanhamento e Monitorização de todo o processo.

Miguel Abecasis conclui, dizendo que as implementações das Smart Collections têm tido resultados muito positivos e que «*tem tido enorme impacto no dia-a-dia dos bancos*».