



Miguel Gomes

Membro do Comité Executivo do Banco Popular

O Banco Popular procurou passar da atividade de recuperação para o negócio de recuperação, adaptando estratégias, táticas e modelos operacionais

Miguel Gomes está encarregue das atividades de “bad bank” do Banco Popular – as que não fazem parte do core business do banco, mas que assumem cada vez maior relevância e importância na empresa. O conceito de “banco mau” está a ser implementado em Espanha, onde se estão a criar organismos separados para retirar os ativos problemáticos ou de difícil recuperação dos bancos, de forma a olhar para este negócio «*de uma forma mais especializada*». Miguel Gomes defende esta posição, assegurando que, no setor bancário e financeiro, a máxima de que quem sobrevive é quem melhor se adapta à mudança nunca foi tão evidente como nos dias que correm.

O gestor do Banco Popular enfrentou o desafio com que foi confrontado com uma vontade clara: a de transformar dentro do banco a atividade de recuperação de crédito num negócio. Para tal, foi necessário alterar o modelo de negócio existente – um modelo tradicional sem evolução, não adaptado às exigências das alterações do setor, não sistematizado, reativo, pouco motivante e considerado como não estratégico – para um modelo que, muito embora continue a não ser o core business do banco, assenta no princípio de “follow the

money”, tornando-se num negócio estratégico e com uma relevância crescente. A primeira medida foi segmentar os clientes e atribuí-los ao “good bank” ou ao “bad bank”, consoante o seu histórico e o seu risco de incumprimento. É no “bad bank” que se enquadra o negócio da recuperação, cujo objetivo é «*recuperar o dinheiro, vender os imóveis, vender os ativos... no fundo: diminuir o balanço*», afirma Miguel Gomes. No Banco Popular, a tática passou por uma especialização por **Estado** (gestão preventiva; de incumprimento ou contencioso), **Segmento** (grandes empresas, empresas não imobiliárias, imobiliárias ou particulares) e **Geografia** (através da transformação de sucursais). Criou-se ainda um modelo sistematizado com soluções standard, que permite conferir soluções para a resolução de situações de incumprimento – através de mais tempo para pagamento, por exemplo. «*O banco deve considerar soluções como o aumento do prazo – ou outras – para facilitar os pagamentos*», sublinha, acrescentando que a instituição deve ter uma equipa especializada que deve propor soluções antes mesmo que os clientes entrem em incumprimento. «*Os clientes que se encontram num estado de gestão preventiva devem ter ferramentas e tempo para se*

manterem nesse estado ou mesmo para saírem dele», explica. O acompanhamento deve ser feito end-to-end, de uma forma que permita «não só olhar para o ativo enquanto crédito a recuperar», mas também «numa perspectiva futura de venda desse ativo». Para tal, o Banco Popular conta com especialistas de desinvestimento que adotam, por exemplo, estratégias de adjudicação e de promoção de imóveis antes mesmo de o banco ficar com esses bens. O objetivo é valorizá-los e garantir que existe uma estratégia pensada para a venda dos ativos – nomeadamente dos financeiros e imobiliários – antes mesmo de o banco os ter como seus. Além disso, o banco procurou mudar o modelo tradicional, que implicava um grupo de contencioso composto por advogados. A partir de determinada altura, começou a alocar-se um especialista em contencioso a cada equipa de gestão de negócio – dotando-a assim de mais-valias nesta área, mas assegurando que o objetivo final da sua operação não se alterava: recuperar o crédito em falta. Para tal, cada equipa conta com profissionais para gerirem a prevenção, o incumprimento e o contencioso.

Capacidade de adaptação é fulcral para vencer neste negócio

O Banco Popular procurou *«adaptar as suas agências, transferindo pessoas do negócio core do grupo para a atividade de recuperação de crédito», explica. Esta transformação das sucursais assume, na opinião de Miguel Gomes, particular importância, já que otimiza o negócio de recuperação e dinamiza o funcionamento das equipas.*

Como key drivers, o Banco Popular definiu duas estratégias, cada uma adequada no nível de complexidade à natureza dos seus clientes. No segmento de particulares e pequenas empresas – tradicionalmente de baixa complexidade – é aplicada uma abordagem tradicional e são propostas soluções semelhantes entre si.

O negócio de empresas de média ou grande dimensão, com média e alta complexidade, é encarado com uma abordagem mais pessoal e com soluções concebidas à medida, adequadas à natureza da organização e às características da sua situação.

Para que todo o modelo de “R2B Recovery to Business” funcione, foi necessário garantir que o ambiente aplicacional do banco – naturalmente concebido tendo como objetivo a venda – se adequasse às implicações da recuperação de crédito. Tendo em consideração o normal ciclo de atividade desta área – gestão preventiva, gestão de incumprimento, gestão de contencioso e gestão de desinvestimento – foi necessário garantir soluções de business intelligence que oferecessem alertas e que servissem de ferramentas para os gestores deste tipo de clientes. Este sistema é uma ajuda em todas as fases do processo de recuperação de crédito e revela as tarefas diárias da equipa de recuperação. No caso do Banco Popular, a solução baseia-se num dashboard único que resume a informação e as tarefas semanais de cada equipa.

Miguel Gomes não esconde as mais-valias que vê no outsourcing de alguns serviços que não sejam core para os bancos. Não só por uma questão de redução de custos, *«mas porque as empresas tecnológicas desenvolvem algumas tarefas e ferramentas de forma muito mais eficiente que os bancos»,* pelo que a contratualização de serviços deve ser encarada como uma boa alternativa para as instituições financeiras. Até porque, no geral, *«os bancos não têm ferramentas de data mining ou outras ferramentas de TI especializadas para a recuperação de crédito»,* já que *«este negócio é muito recente».*