

Recuperação de Crédito

Uma Visão Global

Gabriel Andrade*



O tema global de recuperação de crédito na banca, sob as suas distintas vertentes, tem sido alvo de inúmeros trabalhos, reflexões, projetos ou legislação, sob diversas perspetivas e com um intuito de melhoria global deste processo, tão crucial nestas primeiras décadas do século XXI, face a todos os acontecimentos sobejamente conhecidos e discutidos. Antes de mais, devemos referir que nos parece fundamental garantir uma capacidade de resposta *end to end*, com plena integração e sincronização. Nunca é de mais recordar a velha máxima de ‘após casa assaltada, trancas à porta’, que assenta de forma perfeita tendo em conta o que se tem passado e justifica os fracos resultados de algumas estratégias.

O segredo está na forma conjugada e coerente como se consegue responder a alguns desafios desta área:

- Como identificar situações de potencial incumprimento de clientes e antecipar as ações a desencadear?
- Como evitar uma atuação tardia perante os sinais de alerta?
- Como ajudar os clientes a evitarem ou minimizarem o seu incumprimento?

- Como garantir a coordenação entre os vários intervenientes no processo de recuperação?
- Qual a estratégia mais eficaz a implementar perante situações de incumprimento?
- Qual a estratégia de recuperação mais adequada ao perfil/segmentação do cliente?
- Quais as técnicas de comunicação mais adequadas para se atingir o objetivo de recuperar o montante emprestado?
- Como garantir que os vários interlocutores do cliente apresentam mensagens articuladas?
- Como manter os níveis de eficácia da recuperação de crédito?
- Como identificar e manter o foco nas situações de incumprimento com maior probabilidade de recuperação ou com maior impacto no balanço e demonstração de resultados?
- Como manter as equipas internas motivadas e proativas na recuperação?

...

Achámos interessante selecionar algumas destas áreas sobre as quais nos debruçaremos de seguida.

“[...] fundamental a aposta em ferramentas analíticas potentes e na produção de informação de gestão de qualidade e na medida certa.”

Que Modelo de Abordagem?

Começando pela base, as Instituições deverão definir um modelo organizativo. Não existe um modelo único ou perfeito, adaptável a todas as realidades (*one size fits all*), mas a análise de algumas áreas-chave pode indiciar quais as melhores soluções.

Por exemplo, a existência de informação detalhada, consistente e fiável sobre os parâmetros relevantes para uma atuação e planeamento eficazes, a capacidade de segmentação de carteiras de acordo com a tipologia de clientes/operações de crédito, a definição de um modelo de *governance* robusto e inequívoco, nomeadamente em termos de delegação de competências e *ownership*, poderão contribuir para uma melhor clareza sobre as alternativas organizacionais mais adequadas.

Muitas das estratégias que temos visto passam pelo ‘isolamento’ de portfólios e/ou estruturas dedicadas (*bad banks*, ativos *non-core*,...). Esta separação exige um processo prévio de análise e definição que deve incluir, por exemplo, regras para classificação de clientes, de acordo com a sua propensão/probabilidade de incumprimento.

A definição do modelo desejado passa ainda por ter regras bem definidas que abranjam todo o ciclo de crédito, incluindo para toda a carteira *performing*. De facto, em face das realidades específicas de cada carteira, é fundamental garantir uma gestão eficaz da mesma, bem como uma alocação de recursos que tenha em conta as respetivas capacidades. Devem ainda ter-se em conta critérios geográficos que façam sentido face à relação custo/benefício inerente.

A nível global, alguns exemplos de boas práticas são:

- A separação entre carteiras de retalho e empresas;
- A separação por tipos de produtos de crédito, exposição e/ou tipo de colaterais (curto/longo prazo, montantes, LGD, ...);
- A capacidade de exceção às regras sempre que se justifique e tendo em conta a visão de uma realidade global (por exemplo, ligações fortes entre particulares e determinadas empresas – noção de grupo);
- A otimização da gestão de recursos (como seja a alocação de colaboradores com *skills* mais fortes aos casos de maior risco/exposição).

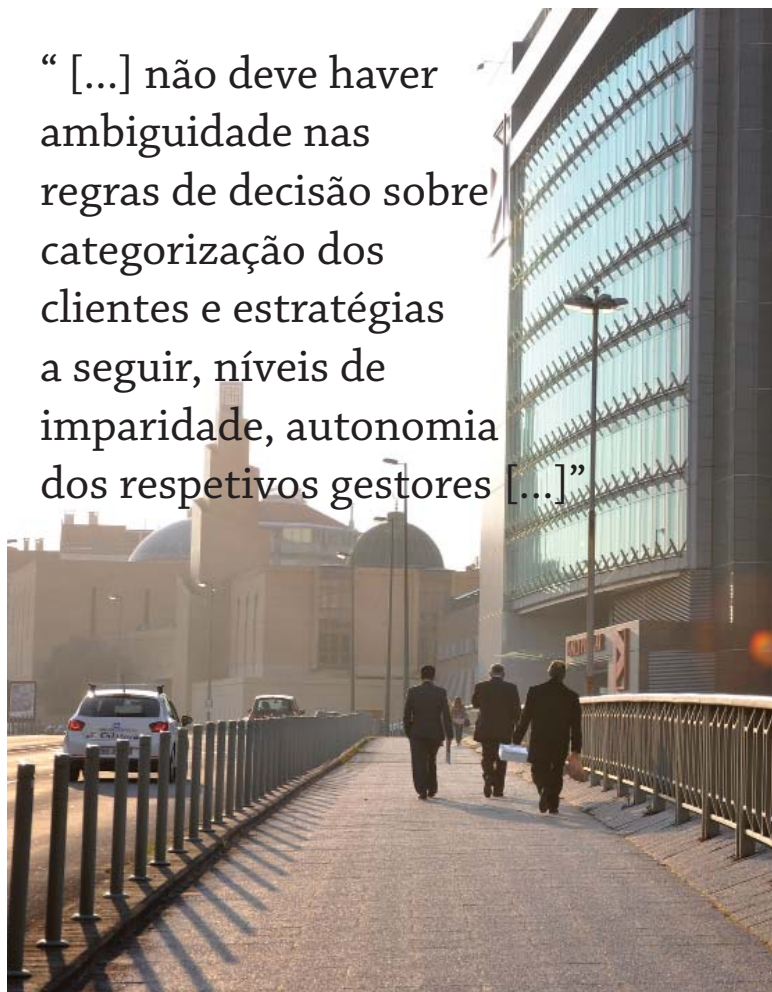
Entrando nalgum pormenor, no capítulo de *empowerment* e responsabilização não deve haver ambiguidade nas regras de decisão sobre categorização dos clientes e estratégias a seguir, níveis de imparidade, autonomia dos respetivos gestores, a definição de regras (dentro das possibilidades legalmente disponíveis) para viabilização ou aceitação de acordos/planos de repagamento ou mesmo sobre o papel dos comités de acompanhamento/decisão.

Descendo para um nível mais operativo e na busca de uma maior eficiência, poderemos pensar na gestão por *call centers/fast track* de determinados níveis de exposição/dívida/colateralização (sobretudo aplicável aos segmentos de particulares e pequenas empresas).

A especialização também poderá fazer sentido, seja no tratamento uniforme dos setores mais representativos ou com maiores especificidades, como o imobiliário/construção, nas grandes exposições/reestruturações ou simplesmente por áreas geográficas.

Outras opções passam por estudar eventuais áreas/atividades passíveis de externalização, total ou parcial, área de crescente desenvolvimento e muito premente face à realidade económico-financeira das principais instituições em Portugal.

“ [...] não deve haver ambiguidade nas regras de decisão sobre categorização dos clientes e estratégias a seguir, níveis de imparidade, autonomia dos respetivos gestores [...]”



“[...] é uma boa ideia criar o hábito e rotina de partilha de informação específica sobre casos práticos, incentivando, [...] reuniões em que se descrevam e analisem sucessos [...]”



Como Melhorar os Resultados?

A experiência demonstra que este é um tema onde há dois vetores fundamentais, muitas vezes esquecidos. Em primeiro lugar, quaisquer alterações/mudanças demoram tempo a produzir resultados; por outro lado, tem de se atuar primeiramente nas fases iniciais do processo de crédito, ou seja, concessão e acompanhamento.

A definição detalhada e inequívoca de um ‘apetite de risco’ para as instituições com produtos, segmentos, limites e *governance* adequada é um exercício que deve ser completado (e acompanhado) com o máximo rigor, incluindo visibilidade e *ownership* ao nível de topo.

A motivação de uma rede comercial para lidar com o tema é sempre um desafio, mas temos visto bons resultados com a inclusão no respetivo pacote de objetivos de métricas relacionadas com o incumprimento, seja ‘premiando’ a deteção atempada de casos críticos, seja criando métricas relativas de níveis de imparidades ou mesmo medindo níveis de recuperação/migração para as áreas de recuperação.

Relativamente às equipas de recuperação, para além dos mais óbvios e clássicos, criar objetivos de ‘devolução’/‘cura’ de clientes ou mesmo de acordos de reestruturação celebrados com sucesso serão certamente práticas com resultados interessantes, sobretudo ao nível da criação de um movimento ‘solidário’ sobre a importância global do tema para o banco. É também muito importante garantir a qualidade dos respetivos recursos humanos, face ao impacto dos resultados em causa.

O processo de acompanhamento é também, como já vimos, crucial. De forma a ‘amplificar’ este assunto ao nível global de uma instituição, é uma boa ideia criar o hábito e rotina de partilha de informação específica sobre casos

práticos, incentivando, por exemplo, reuniões em que se descrevam e analisem sucessos (O que correu bem? Como potenciar ou estender?), mas também insucessos (O que correu mal? Como evitar ou melhorar? Que lições para o futuro?).

Ainda ao nível da monitorização, é fundamental a aposta em ferramentas analíticas potentes e na produção de informação de gestão de qualidade e na medida certa. Áreas como a deteção atempada de sinais de alerta, a ‘alimentação’ dinâmica das ferramentas com dados de experiências anteriores, a medição dos resultados por diversos parâmetros (equipa/tipologia de crédito/região/...), a utilização de toda a informação externa disponível (comercial, jurídica, central de riscos do Banco de Portugal,...), entre outras, são objeto de tratamento com capacidades técnicas e de escala alargadas.

A contratação e gestão de fornecedores também deve ser objeto de reflexão. Será fundamental manter na instituição a capacidade de contratualizar regras bem específicas que permitam medir/monitorizar os níveis de qualidade e respetivos resultados de todos os fornecedores (advogados, empresas de recuperação, *call centers*, ...).

Uma última palavra sobre os modelos de imparidades. É fundamental garantir a máxima visibilidade sobre os mesmos, com formação adequada, capacidade de calibração dinâmica e constante e não descurando o objetivo crítico de ter projeções fidedignas a curto e médio prazo.

Este é de facto um tema inesgotável e que deve estar no topo da agenda das instituições, através de uma reflexão e atualização constantes e permanentes. ■

***Senior Manager da Accenture Portugal.**