



Recalibrar o ciclo de vida do crédito

O risco e a pandemia de Covid-19

A pandemia de Covid-19 tem afetado profundamente o mundo dos pagamentos.

Com as dificuldades enfrentadas pelas economias globais para se recuperar, as mudanças no comportamento do consumidor e a aceleração da adoção digital, muitos aspectos do negócio de pagamento estão sendo afetados.

Mas, para muitos emissores de cartão de crédito, são os solavancos inesperados no ambiente de risco que afetam imediatamente em seu negócio.

Neste documento, *Visa Consulting & Analytics* (VCA) analisa todo o ciclo de vida do crédito e considera suas consequências para os gerentes de risco hoje.

Quase todos os gerentes de risco experientes já atuaram em meio a uma desaceleração econômica. Alguns podem até ter enfrentado uma crise econômica grave, como a crise financeira global de 2008 e 2009. Mas poucos terão sido preparados para lidar com a provável dimensão da retração desencadeada pela pandemia de Covid-19.

Ainda não se sabe a total extensão da crise atual, mas tudo indica que a recuperação não será espetacular e, sim, estável.¹ Por exemplo, em setembro de 2020, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) informou que a produção econômica caiu mais de um quinto em alguns mercados avançados e emergentes. Supondo que os surtos esporádicos locais persistiriam, a Organização previu que o PIB mundial cairia 4.5% naquele ano, antes de se recuperar e crescer cerca de 5% em 2021.² Por um lado, as intervenções dos governos amenizaram o impacto econômico. Por outro, setores como os negócios digitais, em especial, floresceram com a pandemia e, a exemplo do que acontece com qualquer período de disrupção, oferecem novas oportunidades a quem deseja empreender.

Mas para os gerentes de risco de crédito isso cria uma tempestade perfeita, na qual todas as fases do ciclo de vida de crédito estão sob extrema pressão, ao mesmo tempo. A mudança nos fundamentos econômicos vem acompanhada de uma aceleração drástica na adoção de canais digitais e na probabilidade de fraudadores se aproveitarem de toda essa confusão e distração. Para piorar, ninguém sabe como a situação vai evoluir, quanto tempo a pandemia pode durar e como seria a recuperação. Assim sendo, quais as principais considerações para cada fase do ciclo de vida do crédito?

Falaremos sobre cada uma delas.

A crise de Covid-19 põe as quatro fases do ciclo de vida de crédito sob extrema pressão

A mudança nos fundamentos econômicos cria a necessidade de repensar o apetite de risco, estabelecer políticas de aquisição mais rígidas e reduzir o custo das aquisições.

Com o aumento do risco em todo o portfólio, o volume avança para a área de cobrança, o último recurso para proteger a performance e a reputação.



Com a materialização de novos riscos, passa a ser necessário rever os modelos de subscrição, refletir cuidadosamente sobre a precificação baseada no risco e prestar atenção especial às fraudes.

As práticas de gestão de clientes devem estar alinhadas com as mudanças no comportamento do consumidor – isso inclui a gestão das linhas de crédito, os planos de amortização, a gestão de autorizações e a detecção de fraudes.

1. Oxford Analytics, "Coronavirus Watch As restrictions ease, a slow revival", 4 de maio de 2020: http://resources.oxfordeconomics.com/coronavirus-watch-as-restrictions-ease-a-slow-revival?oe_most_recent_content_download_id=0000029&interests_trending_topics=coronavirus

2. OECD Economic Outlook, Interim Report, 16 de setembro de 2020, <http://www.oecd.org/economic-outlook/>

FASE 1

Aquisição



assumir riscos calculados terão oportunidades de ganhar mercado, especialmente se estiverem prontos e aptos a agir quando a maré começar a se mostrar favorável à recuperação.

Os grandes imperativos

Mantenha as aquisições, mas seja prudente.

Use critérios de subscrição mais rígidos. Repense e reveja seu processo decisório. Teste novas fontes de dados. Faça apostas calculadas. Quando elaborar propostas de cartões de crédito, otimize sua exposição ao risco de crédito e equilibre o risco e os lucros esperados com eficácia.

Uma estratégia sólida e relativamente segura é apostar em relacionamentos mais profundos aumentando a carteira de produtos mantida pelos clientes atuais. Você já conhece esses clientes, tem algumas informações sobre as circunstâncias deles – e sua equipe de análises de dados pode ajudar você a deduzir muitas outras.

Este também é um bom momento para aprimorar as aquisições digitais. A pandemia acelerou a migração para os canais digitais e seus melhores *propects* querem um processo de adesão *on-line*, elegante e prático. Usando tecnologias digitais – por exemplo, biometria – de forma criativa, é possível limitar sua exposição a solicitações fraudulentas.

E, usando modelagem preditiva e de cenário, é possível se preparar para a retomada econômica. Por exemplo, você pode fazer uma análise de sua estratégia de aquisição por local, segmento de consumo, tipo de produto e assim por diante. Pode também fazer uma análise de rentabilidade considerando diferentes cenários de recuperação para identificar áreas de pressão e de oportunidade. De posse dessas análises, prepare-se para deixar segmentos não rentáveis em certos cenários e para crescer nos mais promissores.

Entretanto, o ponto mais importante a ser considerado é o timing. Se você aumentar suas aquisições cedo demais, suas perdas com crédito podem ser altas. Se esperar demais, perderá parte do mercado para a concorrência. Usando soluções efetivas de análise, você se prepara e consegue agir da forma certa, no momento certo.

O cenário macro

A mudança nos fundamentos econômicos cria a necessidade de repensar o apetite de risco, estabelecer políticas de aquisição mais estritas e reduzir o custo das aquisições.

As grandes considerações

A pandemia mudou o perfil de risco das aquisições. Parte dos consumidores enfrentará dificuldades financeira, o que, inevitavelmente, levará ao surgimento de novas modalidades de fraude inspiradas pela Covid-19 e ao aumento nas solicitações fraudulentas de cartão. Para complicar, muitas das ferramentas usadas para avaliar novos solicitantes se tornarão menos úteis e as verificações tradicionais poderão exigir um cuidado maior na análise e na validação. Também será preciso ter mais cautela com os métodos usuais de verificação de renda (como holerites ou extratos bancários). Nessas circunstâncias, muitos emissores poderão optar por fechar as portas para novos solicitantes de cartão ou só aprovar os de baixíssimo risco. Com isso, emissores dispostos a

FASE 2

Subscrição



O cenário macro

Com a materialização de novos riscos, passa a ser necessário rever os modelos de subscrição, refletir cuidadosamente sobre a precificação baseada no risco e prestar atenção especial às fraudes.

As grandes considerações

De modo geral, em tempos de Covid-19, os clientes de cartão de crédito se enquadram em três grandes categorias: (1) consumidores que estão enfrentando um tremendo choque em suas finanças; (2) consumidores que estão enfrentando dificuldades temporárias; e (3) consumidores que saíram praticamente ileso.

O desafio para o gerente de risco de crédito é determinar em qual categoria cada cliente se enquadra, tomar as decisões de subscrição adequadas e seguir suas estratégias de gestão e atribuição de linhas de crédito.

Com clientes da primeira categoria, o emissor consegue reduzir sua exposição e diminuir as perdas de crédito incrementais adotando uma política sólida de gestão das linhas de crédito e critérios de subscrição mais rígidos. Já com clientes da segunda e da terceira categorias, o uso de uma estratégia excessivamente cautelosa pode ter efeitos contrários aos desejados e prejudicar o relacionamento emissor-cliente.

Os grandes imperativos

Muitos emissores usam ferramentas e critérios de decisão automatizados para gerenciar e subscrever linhas de crédito com mais eficiência. Entretanto, premissas estratégicas baseadas em condições econômicas passadas podem não se aplicar mais.

Assim, reavalie sua estratégia de subscrição, questione a validade dos seus modelos e interrogue os dados que os embasam para que a tolerância ao risco de sua instituição seja corretamente refletida nas decisões de aquisição e aprovação de clientes e de atribuição de linhas de crédito no contexto atual.

Sua ênfase deve mudar para subscrição baseada em cenários e modelos de empréstimo baseados no fluxo de caixa.

Por exemplo, como forma extra de proteção, busque provas recentes do fluxo de caixa do solicitante, como o holerite ou o extrato bancário do mês corrente. Nos últimos anos, é possível que muitos emissores tenham relaxado seus critérios para reunir e verificar esse tipo de documentação. Este é o momento de voltar a adotar critérios mais estritos.

Além disso, analise cuidadosamente a sustentabilidade da renda (o cliente trabalha em um setor que está em risco?) ou sua capacidade de consumo (quanto de renda o cliente tem disponível depois de cobrir as despesas do mês?).

Uma coisa que você NÃO deve fazer é definir um valor baixo demais para a linha de crédito, pois isso pode resultar em uma seleção adversa entre os novos clientes. Se você estiver confiante para originar uma conta, também deve estar confiante para atribuir um limite de crédito realista, útil e suficiente para o cliente.

FASE 3

Gestão de clientes



O cenário macro

As práticas de gestão de clientes devem estar alinhadas com as mudanças no comportamento do consumidor – isso inclui a gestão das linhas de crédito, os planos de amortização, a gestão de autorizações e a detecção de fraudes.

As grandes considerações

Em termos de gestão de clientes, existem duas grandes considerações:

- 1. Gestão das linhas de crédito** – A primeira reação de muitos emissores provavelmente será conter todos os limites de crédito, o que pode ser contraproducente. Ao fazer isso, o emissor se arrisca a estimular a contratação de empréstimos por parte dos clientes em risco e a aborrecer os clientes que não foram financeiramente afetados pela retração da economia
- 2. Gestão de autorizações** – Em tempos de instabilidade, o sistema de autorização atua como uma última e importante linha de defesa contra o maior risco de fraude. Ao mesmo tempo, a maneira como um emissor gerencia suas autorizações afeta significativamente a experiência do cliente. Uma transação declinada é uma grande fonte de aborrecimento em qualquer circunstância, mas em tempos de pandemia, quando as opções de pagamento tendem a ser mais limitadas e os consumidores estão mais estressados, a tolerância com transações erroneamente declinadas pode ser ainda menor.

Os grandes imperativos

É preciso ter cautela ao gerenciar as linhas de crédito, mas sem reagir de forma exagerada. Essa foi uma das lições da recessão de 2008/09, quando a primeira reação instintiva de muitos emissores foi aplicar uma redução geral nos limites de crédito de crédito. Hoje, muito concordarão que erraram. Ao chamarem a atenção para as linhas de crédito disponíveis, sem querer, estimularam clientes em risco a contrair empréstimos – e aborreceram os outros. É muito melhor planejar uma estratégia mais contida, direcionada e com mais nuances para gerenciar as linhas de crédito – por exemplo, ter como objetivo os portadores de cartão que trabalham nos setores mais diretamente afetados pela crise e os clientes que já têm um histórico de inadimplência.

Em se tratando de gestão de autorizações, essa estratégia deve ser um reflexo direto do apetite de risco da organização, de sua filosofia de atendimento ao cliente e de suas aspirações digitais. Caso você ainda não tenha feito isso, crie um Comitê de Autorizações composto por representantes das áreas mais importantes da organização, com autonomia para fazer as mudanças necessárias, entre as quais, implementar ferramentas mais modernas de autenticação de clientes, medidas mais efetivas de detecção de fraude, estratégias atualizadas para aumentos temporários de limite e novas funções de alertas/mensagens ao cliente.

Transações CoF (com credenciais previamente salvas) e recorrentes devem ser uma prioridade imediata. É preciso implementar políticas para evitar transações desnecessariamente declinadas.

É possível que a chave para identificar e prevenir padrões de fraude emergentes e potenciais esteja em próprios dados transacionais. Assim, mantenha suas equipes de análise sempre em busca de novos insights. Um ponto muito importante seria reduzir os ciclos dos relatórios de trimestrais ou mensais para semanais ou diários.

Além disso, deixe as linhas de comunicação sempre abertas. Mantenha seus portadores de cartão sempre informados de suas políticas. Deixe-os cientes de todos os problemas que possam enfrentar. Ao declinar uma transação, o cliente deve ficar sabendo o porquê. Aliás, aproveite a oportunidade para melhorar a experiência do cliente, recuperar transações que poderiam ter sido perdidas e conquistar sua fidelidade. Se o pior acontecer e uma conta for comprometida, comunique-se com o cliente de forma aberta e proativa.

Gestão de cobrança e do risco do portfólio



O cenário macro

Com o aumento do risco em todo o portfólio, o volume avança para a área de cobrança, o último recurso para proteger a performance e a reputação.

As grandes considerações

Com os emissores implantando estratégias para portfólios – como a gestão proativa da linha de crédito para evitar exposições ou suspensão das transferências de saldo e propostas de parcelamentos dos saldos pendentes – mudar o processo de cobrança é outra consideração importante.

Aqui, o sucesso é fruto de ações rápidas e proativas com os clientes em risco para que três objetivos sejam alcançados:

- 1. Conhecer o quanto antes a real gravidade da situação do cliente** para entender o que, de fato, ele pode pagar.
- 2. Aumentar o índice de sucesso** para que uma situação difícil não saia do controle.
- 3. Manter a fidelidade** para que um cliente em risco valorize a assistência do emissor, veja-o de forma favorável e continue sendo um cliente fiel.

Essa rota é a melhor oportunidade para proteger a rentabilidade de seu portfólio e a reputação de sua marca.

Os grandes imperativos

A resposta mais eficaz variará bastante de emissor para emissor e de país para país. Por exemplo, em mercados onde o governo adotou medidas de estímulo, a inadimplência pode se mostrar artificialmente baixa e é possível que a real gravidade da situação esteja mascarada.

Entretanto, para a maioria dos emissores, na maioria dos mercados, o número de contas em processo de cobrança deve aumentar, o que significa uma maior pressão sobre a área de cobrança e, muito provavelmente, um aumento nos custos dessa atividade. Assim, além de expandir a capacidade interna, seria interessante terceirizar parte da operação.

Ao mesmo tempo, procure automatizar tudo o que for possível para conter os custos. Uma opção seria explorar canais virtuais para alcançar seus clientes e oferecer uma ferramenta de autoatendimento para que eles escolham a opção mais adequada às próprias necessidades. Você deve ainda se dedicar a descobrir novas eficiências, enfatizando pontos de contato sem interação humana. Uma boa estratégia é criar um processo automatizado para reduzir a intervenção manual em áreas como alocação de casos, atualizações de detalhes do cliente, captura de *feedback* e assim por diante. Outra tática útil é digitalizar os recibos de pagamento das cobranças para agilizar a conciliação. É possível ainda usar canais de autoatendimento para esclarecer as dúvidas dos clientes, como *chatbots* especializados nesse tópico, e novas funcionalidades de banco *on-line* e móvel.

De modo geral, quanto mais rápido você interagir com um cliente em risco, maior a sua probabilidade e índice de sucesso. Além disso, o fato de você procurá-lo para conversar deve contribuir para a imagem de sua organização, independentemente das verdadeiras circunstâncias do cliente.

Ao conversar com os clientes, é importante ter empatia, ouvi-lo atentamente e adotar o tom adequado. Emissores bem-sucedidos prepararão propostas de negociação de pagamento viáveis, acessíveis, razoáveis e flexíveis. Deixar os clientes cientes de que você se importa e está pronto para ajudá-los a superar a crise contribuirá muito para proteger e construir relacionamentos valiosos, em curto e longo prazos.

Além disso, converse com suas equipes de análise sobre os principais indicadores e pontuações de cobrança. Se os clientes estiverem começando a enfrentar dificuldades, seus dados internos mostrarão os primeiros sinais, especialmente se eles tiverem contratado vários produtos da organização. Usando esse tipo de inteligência e dados granulados de bureaus de créditos, é possível delinear estratégias de cobrança que ajudarão a definir prioridades a fim de limitar suas perdas e proteger o relacionamento com os clientes mais valiosos.

Embora a pandemia de Covid-19 tenha afetado empresas de todas as partes, situações desafiadoras também oferecem oportunidades. A equipe *Visa Consulting & Analytics*, pode ajudar você em sua resposta à crise de Covid-19 à medida que a recuperação for avançando. Para ter uma conversa mais aprofundada sobre este tópico com a VCA, contate seu representante de conta Visa.



Sobre Visa Consulting & Analytics

Somos uma equipe global composta por centenas de consultores de pagamento, cientistas de dados e economistas espalhados por seis continentes.

- Nossos consultores têm décadas de experiência na indústria de pagamento e são experts em estratégia, produtos, gestão de portfólio, risco, recursos digitais e mais.
- Nossos cientistas de dados são experts em estatística, análises avançadas e *machine learning* e têm acesso exclusivo aos *insights* da VisaNet, uma das maiores redes de pagamento do mundo.
- Por fim, nossos economistas entendem a conjuntura econômica que afeta os gastos do consumidor e oferecem *insights* exclusivos e oportunos sobre as tendências de consumo no mundo.

A combinação de nossa profunda *expertise* em consultoria na área de pagamentos, nossa inteligência em estratégias econômicas e a ampla variedade de dados a que temos acesso nos permite identificar *insights* e recomendações práticas que contribuem para a tomada de decisões comerciais melhores.



Para obter ajuda para abordar alguma das ideias acima, contate seu executivo de conta Visa para agendar um horário com a equipe *Visa Consulting & Analytics* ou envie um e-mail para VCA@Visa.com. Se preferir, visite-nos no [Visa.com/VCA](https://www.visa.com/VCA).

Os termos descritos neste material são fornecidos unicamente para fins de discussão, não sendo vinculantes para a Visa. Os termos e qualquer compromisso ou obrigação estão sujeitos e condicionados à negociação entre as partes e à assinatura de um contrato escrito, definitivo e vinculante. A Visa se reserva o direito de negociar todas as disposições contidas nos contratos definitivos, inclusive termos e condições que normalmente seriam incluídos em contratos. Estudos de caso, comparações, estatísticas, pesquisas e recomendações são fornecidos "TAL COMO ESTÃO" e seus fins são meramente informativos, não devendo ser usados para aconselhamento comercial, operacional, de *marketing*, financeiro, jurídico, técnico, tributário ou outro. A Visa Inc. não oferece qualquer garantia ou faz qualquer declaração a respeito da completude ou precisão das informações contidas neste documento, nem assume qualquer responsabilidade ou obrigação resultante do uso dessas informações. As informações aqui contidas não têm a intenção de ser uma recomendação de investimento ou legal. Os leitores são encorajados a buscar a orientação de um profissional competente sempre que tal recomendação for necessária. Ao implementar uma nova estratégia ou prática, consulte sua assessoria jurídica para determinar as leis e regulamentos aplicáveis às suas circunstâncias específicas. Os custos, as economias e os benefícios reais de qualquer recomendação ou programa, ou de "melhores práticas", podem variar de acordo com as necessidades específicas do seu negócio e os requisitos do programa. Por sua natureza, as recomendações não são garantia de performance ou de resultados futuros e estão sujeitas a riscos, incertezas e suposições difíceis de prever ou quantificar. Todos os nomes de marca, logos e/ou marcas pertencem aos seus respectivos proprietários, são usados apenas para fins de identificação e não implicam endosso de produto ou afiliação com a Visa.