



Repensando as aquisições e aprovações

O risco e a pandemia de Covid-19

A pandemia de Covid-19 trouxe muitos desafios ao mundo dos pagamentos eletrônicos e, ao mesmo tempo, acelerou tendências que já existiam.

Fatores como o fato de as economias globais ainda enfrentarem dificuldades para se recuperar e a probabilidade de as mudanças nos comportamentos do consumidor serem duradouras têm afetado muitos aspectos dos empréstimos na área de pagamentos eletrônicos. No curto prazo, são as súbitas mudanças no ambiente de risco que tendem a afetar profundamente a performance geral do setor.

A *Visa Consulting & Analytics* (VCA) investigou as mudanças no gerenciamento do risco de crédito dos pagamentos eletrônicos de vários ângulos. Neste documento, falaremos sobre as aquisições e as aprovações.

Quase todos os gerentes de risco experientes já atuaram em meio a uma desaceleração econômica. Alguns podem inclusive ter enfrentado uma crise econômica grave, como a crise financeira global de 2008 e 2009. Embora ainda não seja possível determinar o alcance exato desta crise sem precedentes causada pela pandemia, sabe-se que ela teve um impacto extraordinário no comportamento do consumidor.

Em junho, por exemplo, o Banco Mundial projetou uma redução global de 5.2% no PIB em 2020.¹ Já a *Oxford Economics* relatou que a queda no gasto global das famílias foi ainda maior e mais rápido do que o PIB, e alertou que “quando a recuperação vier, provavelmente será estável e não especular.”² Além disso, a pandemia poderia causar a perda do equivalente a 195 milhões empregos mundialmente³, deixando o consumidor cada vez mais preocupado com a própria capacidade de pagar contas e empréstimos, ainda que haja uma grande diferença entre os países desenvolvidos (onde 66% dos pesquisados se dizem preocupados) e os países em desenvolvimento (onde esse percentual é de 88%).⁴ Por outro lado, setores como os negócios digitais, em especial, têm florescido com a pandemia e oferecem novas oportunidades para quem deseja empreender.

Para os gerentes de risco de crédito, isso representa uma tempestade perfeita, na qual todas as fases do ciclo de vida de crédito estão sob extrema pressão, ao mesmo tempo. Para piorar, ninguém sabe como a situação vai evoluir, quanto tempo a pandemia pode durar e como seria a recuperação.

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 dessas 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 Banco Mundial, "The Global Economic Outlook During the COVID-19 Pandemic: A Changed World", 8 de junho de 2020: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/06/08/the-global-economic-outlook-during-the-covid-19-pandemic-a-changed-world>,

² 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

³ Organização Internacional do Trabalho, "COVID-19: impact could cause equivalent of 195 million job losses says ILO chief" 8 de abril de 2020: <https://news.un.org/en/story/2020/04/1061322>

⁴ TransUnion, "Global COVID-19 Consumer Financial Hardship Study Report," abril de 2020: <https://content.transunion.com/v/financial-hardship-global-report>

Portanto, estamos vivendo uma mudança súbita e profunda no risco de crédito. No curto prazo, ela pode afetar profundamente a performance geral de qualquer negócio de cartão de crédito. Neste documento, abordaremos a primeira fase do ciclo de vida do crédito, ou seja, as aquisições e as aprovações.

O gerente de risco de crédito tem quatro pontos importantes a considerar.



1 A mudança drástica do perfil risco das aquisições

Parte dos consumidores passará por dificuldades financeiras reais. Muitos deles podem ficar tentados a se socorrer usando o sistema de cartões de crédito. Além dos vários tipos de fraude inspirados pela Covid, é possível que haja um aumento nas solicitações fraudulentas de cartão.

2 Muitas das ferramentas usadas para avaliar os novos solicitantes se tornarão menos úteis

As verificações realizadas pela maioria dos emissores na maior parte dos mercados exigirão um maior cuidado na análise e na validação. Por exemplo, tendo em vista as mudanças nas circunstâncias e no comportamento dos consumidores, é possível que as tradicionais pontuações de risco e crédito percam sua capacidade preditiva. Também é preciso olhar os métodos tradicionais de verificação de renda (como holerites ou extratos bancários) com mais cautela.

3 A aceleração da migração para os canais de aquisição

Embora muitos gerentes de risco se sintam mais confiantes quando a aquisição é feita presencialmente, o fato é que a pandemia acelerou a migração para o digital. Dada a potencial economia de eficiência do digital, é preciso abraçar essa mudança e agregar defesas mais modernas contra o risco, como verificações biométricas e impressão digital de dispositivos. Os gerentes de risco também podem encontrar conforto no fato de que, com mais pessoas optando pelo canal digital, o mix de risco tende a melhorar.

4 Haverá oportunidades concretas para o ganho de participação de mercado

Muitos emissores optarão por fechar as portas para novos solicitantes de cartão. Outros se limitarão a aprovar somente os solicitantes de baixíssimo risco. Esse cenário deve oferecer oportunidades de ganho de participação de mercado para alguns emissores, especialmente os que estão prontos e aptos a agir agora que a maré começa a se mostrar favorável à recuperação.

Os detalhes da resposta dependerão das circunstâncias do emissor, do tamanho e das características do seu portfólio, do ambiente de fraude em que ele opera e da gravidade da crise em seu mercado. A VCA reuniu sete imperativos que, em nossa opinião, se aplicam a todos os emissores, onde quer que eles operem.

Sete imperativos para aquisições e aprovações durante a crise de Covid-19

#1

Prosseguir, mas prosseguir com bastante cautela

Mantenha as aquisições, mas seja prudente.

Use critérios de subscrição mais rígidos. Faça apostas calculadas. Ao elaborar propostas de cartões de crédito, otimize sua exposição ao risco de crédito e equilibre o risco e os lucros esperados com eficácia. Por exemplo:

- Otimize os limites de crédito – uma opção é revisar os multiplicadores de renda habituais, especialmente nas pontuações mais baixas
- Reduza os limites de saque em dinheiro para eliminar a maior área de risco em um ambiente econômico desfavorável (um bom critério é 20-25% da linha de crédito existente)
- Muito cuidado com as transferências de saldo – talvez seja melhor baixar sua prioridade por enquanto
- Melhore seus processos de autorização – uma opção seria adicionar pontuações comportamentais e informações de gastos
- Cuidado com as promoções baseadas no uso – ajude o portador de cartão a manter seus gastos equilibrados
- Adote processos de análise mais rígidos nas solicitações de cartão para lidar com um provável aumento de solicitantes fraudulentos e eliminar os que ficarão inadimplentes

Uma coisa que você NÃO deve fazer é definir um valor baixo demais para a linha de crédito ao rever os multiplicadores de renda. 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.

#2

Repensar e rever sua forma tradicional de tomar decisões

Muitos emissores aprovam novos clientes e atribuem linhas de crédito quase que exclusivamente com base em ferramentas e critérios de decisão automatizados. Entretanto, é possível que premissas estratégicas baseadas em um ambiente de crescimento econômico não sejam mais aplicáveis e ainda introduzam riscos inaceitáveis.

Portanto, reavalie sua estratégia de tomada de decisão, questione a validade dos seus modelos e interroge os dados que os embasam, refletindo corretamente a tolerância ao risco de sua instituição nas decisões de aquisição e aprovação de clientes no ambiente atual. Também seria interessante conduzir análises estratégicas com mais frequência e ter flexibilidade para tomar as medidas corretivas necessárias.





#3

Mudar a ênfase para dados do fluxo de caixa

Tendo em vista as mudanças nos comportamentos dos consumidores, as rápidas mudanças nas circunstâncias das pessoas e as moratórias de pagamento anunciadas pelos reguladores, é preciso analisar e validar as tradicionais pontuações de risco com mais cuidado e adotar limites de corte mais rígidos.

Como alternativa ou forma extra de proteção, busque provas recentes do fluxo de caixa do solicitante de cartão, como o holerite ou o extrato bancário do mês corrente.

Nos últimos anos, muitos emissores relaxaram seus critérios de coleta e verificação desse tipo de documentação. Este é o momento de voltar a adotar critérios mais rígidos.

#4

Apostar em quem você já conhece

Uma estratégia sólida e relativamente segura é apostar em vendas cruzadas para identificar e mirar pessoas que já têm um produto da sua organização (o ideal seria conseguir que a principal conta bancária delas ficasse com a sua instituição).

A grande vantagem de apostar nesses clientes é que você já os conhece e já sabe alguma coisa sobre suas circunstâncias –provavelmente, mais do que imagina.

Além de ter acesso aos dados demográficos (como idade, faixa de renda, escolaridade e moradia) dessas pessoas, você tem acesso a algo igualmente valioso: dados comportamentais que podem fornecer mais *insights* sobre as verdadeiras características de risco.

Use uma combinação de modelagem de propensão e segmentação para identificar os clientes mais propensos

a responder a uma campanha de venda cruzada e oferecer o tipo de produto com maior possibilidade de atraí-los.

Combinando esses dados e análises e adicionando pontuações de risco, é possível aumentar a precisão de seus modelos de avaliação do risco. Ao o cliente certo, com o produto certo, como alvo — seja ele pré-aprovado (ou quase) —, é possível melhorar a eficiência de seu funil de *onboarding* e aquisição digital de clientes. Ao mesmo tempo, não deixe de proteger seus clientes mais engajados. Identifique os clientes com os quais você já tem um alto *share-of-wallet* e implemente uma estratégia robusta para mantê-los.

#5

Ter um ponto de vista segmentado e setorial

O impacto econômico desta retração, como toda retração, será seletivo.

De fato, alguns setores estão se saindo relativamente bem, como as empresas digitais, varejistas do setor de alimentos, operadoras de saúde, empresas de entrega em domicílio, e assim por diante. Da mesma forma, vemos um aumento na demanda por certos profissionais, como os chamados profissionais essenciais, profissionais das áreas de informação e comunicação, profissionais de segurança cibernética, e outros.

Este tipo de informação não é robusto o suficiente para embasar toda sua estratégia, mas certamente ajuda a informar suas decisões de aquisição e aprovação.

#6

Procurar fontes novas e alternativas de dados

Boa parte da recente inovação na indústria de serviços financeiros (tipificada pela ascensão da comunidade *fintech*) ocorreu em resposta à crise financeira de 2008/2009 – e já vemos surgir estratégias de pontuação de risco inovadoras para o período pós-Covid.

Alguns exemplos seriam as soluções psicométricas de pontuação de crédito (que avaliam o verdadeiro caráter do solicitante do cartão), soluções baseadas em banco aberto (que usam dados de contas existentes) e soluções de comportamento móvel (que usam inteligência artificial para avaliar o risco de crédito com base em dados móveis e no uso de aplicativos).

Claro que essas soluções ainda não estão totalmente comprovadas, mas vale a pena tê-las e experimentá-las, ainda que como parte de sua preparação para agir rapidamente quando a retomada econômica começar.



#7

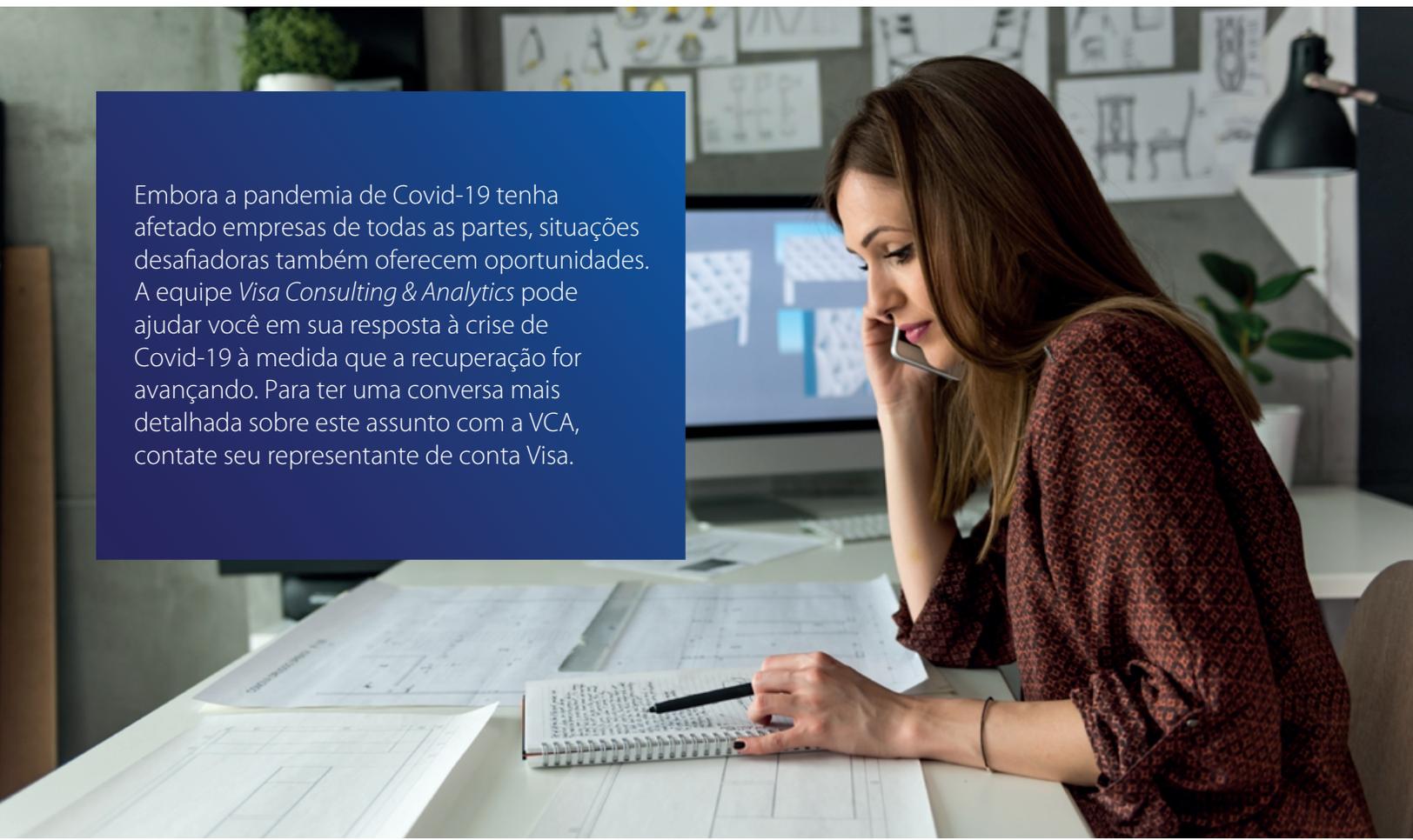
Considerar formas de ganhar terreno, mas sempre com cautela

Ainda há boas oportunidades no mercado e não são poucas. Muitos emissores diminuíram suas aquisições, o que significa que a concorrência estará menos acirrada. Emissores perspicazes certamente enxergarão formas de ganhar participação de mercado e, quanto mais próximos estivermos de uma recuperação, menos arriscadas elas serão.

O uso de modelagem de cenário e modelagem preditiva deve ajudar você a se preparar para a retomada da economia. Analisando os dados transacionais de seus cartões de crédito, você terá uma visão em tempo real das tendências de

consumo emergentes (semanas antes de os números oficiais da economia serem divulgados). O momento de ouro para agir será um pouco antes do ponto de inflexão.

Por exemplo, você pode fazer uma análise completa de sua estratégia de aquisição por local, segmento de consumo, tipo de produto e assim por diante. Faça também uma análise de rentabilidade considerando vários 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 que parecem mais promissores.



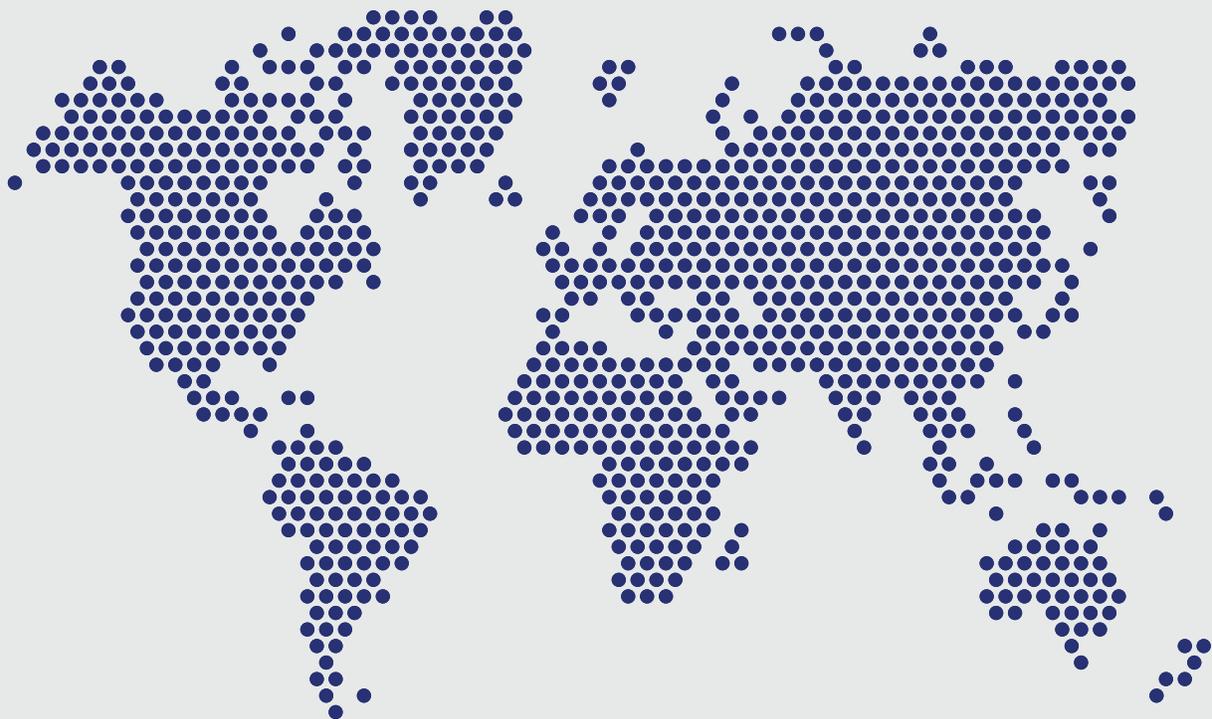
Embora a pandemia de Covid-19 tenha afetado empresas de todas as partes, situações desafiadoras também oferecem oportunidades. A equipe *Visa Consulting & Analytics* pode ajudar você em sua resposta à crise de Covid-19 à medida que a recuperação for avançando. Para ter uma conversa mais detalhada sobre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