

Atribuição e gestão de linhas de crédito

O risco e a pandemia de COVID-19

A pandemia de COVID-19 representa um dos maiores contratempos da história do setor de pagamentos eletrônicos. Com as quedas nos PIBs, a recessão global em andamento e as mudanças nos comportamentos do consumidor (que muito provavelmente vieram para ficar), muitos aspectos dos pagamentos eletrônicos serão afetados. Mas, 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 risco dos pagamentos eletrônicos de vários ângulos. Neste documento, falaremos sobre a atribuição e a gestão dos limites de crédito.

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. Embora ainda não seja possível determinar o alcance exato desta crise sem precedentes, sabemos que seu impacto no comportamento do consumidor tem sido extraordinário.

No início de maio, por exemplo, a *Oxford Economics* relatou que o gasto global das famílias tinha caído ainda mais e mais rápido do que o PIB, e alertou que "quando a recuperação vier, ela provavelmente será estável e não especular"¹. Enquanto isso, a pandemia deverá ceifar o equivalente a 195 milhões empregos mundialmente², deixando o consumidor mais preocupado com a própria capacidade de pagar contas e empréstimos, com uma grande diferença entre os países desenvolvidos (onde 66% dos pesquisados se dizem preocupados) e os países em desenvolvimento (onde 88% admitem o mesmo)³.

Os gerentes de risco de crédito enfrentam uma tempestade perfeita. Todas as fases do ciclo de vida de crédito estão sob extrema pressão, ao mesmo tempo. Para piorar, ninguém sabe como a crise vai evoluir, quanto tempo ela durará e como será 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 *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 *International Labour Organization*, "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>

³ *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 deve afetar profundamente a performance geral de qualquer negócio de cartão de crédito. Neste documento, abordaremos a atribuição de linhas de crédito e a gestão de cartões de crédito, que correspondem ao segundo e terceiro estágios do ciclo de vida do crédito.

Para um gerente de risco de crédito, os consumidores se enquadram em três grandes categorias:

1 Consumidores que estão enfrentando um tremendo choque em suas finanças

Dada a gravidade do impacto econômico da COVID-19, alguns consumidores enfrentarão sérias dificuldades financeiras, que poderão persistir por um bom tempo no futuro.

Nessas circunstâncias, o aumento da inadimplência é quase inevitável. Para emissores de cartões de crédito, uma das maneiras mais seguras e eficientes de administrar sua exposição é atribuir e gerenciar limites de crédito de forma inteligente.

2 Consumidores que estão enfrentando dificuldades temporárias

Para muitos consumidores, a crise poderá representar uma tempestade financeira passageira.

Seus ganhos podem ter sido afetados. Eles podem até ter perdido o emprego. Mas assim que a crise recuar e sua situação financeira se estabilizar, eles conseguirão honrar suas dívidas – e, provavelmente, se lembrarão das instituições financeiras que lhes proporcionaram liquidez adicional, os ajudaram a pagar as contas e ficaram ao seu lado quando precisaram.

3 Consumidores que saíram ilesos

Este grupo teve muita sorte.

Suas finanças não serão drasticamente afetadas e suas necessidades não mudarão significativamente.



O desafio do gerente de risco de crédito é determinar em qual das três categorias seus clientes se enquadram para gerenciar corretamente as linhas de crédito.

No caso das duas primeiras categorias, o emissor consegue reduzir sua exposição e diminuir as perdas de crédito incrementais com uma boa gestão das linhas de crédito. Já para a segunda e a terceira categoria, o uso de estratégias de gestão de linha de crédito pode ter um efeito danoso e prejudicar o relacionamento emissor-cliente.

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 nove imperativos que, em nossa opinião, se aplicam a todos os emissores, onde quer que eles operem.

Nove imperativos para a atribuição e a gestão de linhas de crédito durante a pandemia de COVID-19

#1

Atribuição das linhas de crédito:

Seja muito prudente com as aquisições

Mantenha as aquisições, mas aja com prudência. Use critérios de subscrição mais rígidos. Aposte no seguro. Elabore propostas de cartões de crédito que limitem sua exposição ao risco de crédito. Por exemplo:

- Ajuste os limites de crédito – quem sabe, reduzindo os multiplicadores de receita
- 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)
- Melhore o processo de subscrição – quem sabe, adicionando pontuações de comportamento
- Ajuste as promoções baseadas no uso, baseando-as mais nas faixas de pontuação de risco
- Reforce os processos de detecção de fraude nos pedidos de cartão, preparando-se para um aumento de solicitantes fraudulentos que, em última análise, se traduzirá em mora
- Adote estruturas de produto mais flexíveis para ter acesso a mais ferramentas para gerenciar riscos maiores, com mais eficiência, e se adaptar mais rápido quando a recuperação começar

Ainda há boas oportunidades no mercado. Muitos emissores desistiram de fazer aquisições, o que significa que a concorrência estará menos acirrada. Muito provavelmente, os emissores encontrarão uma grande oportunidade um pouco antes do ponto de inflexão, quando a recuperação estiver prestes a começar. Enquanto isso, sempre é possível relaxar os critérios à medida que o cenário for melhorando.

#2

Atribuição das linhas de crédito:

Entenda as estratégias atuais e crie um plano para melhorá-las

Muitos emissores usam ferramentas automatizadas e critérios de tomada de decisão para gerenciar as linhas de crédito com mais eficiência. Entretanto, premissas estratégicas baseadas em 10 anos de crescimento econômico podem ter perdido a validade e até introduzir riscos nas estratégias automatizadas.

Reavalie suas estratégias de gestão das linhas de crédito, se é que ainda não o fez, e questione os dados que as sustentam para ter certeza de que a tolerância ao risco está refletida nas decisões relativas aos clientes no ambiente atual.

Talvez seja o caso de suspender os programas reativos de aumento das linhas de crédito que, na melhor das hipóteses, tendem a ser arriscados. Os programas proativos apresentam menos riscos, mas ainda exigem cautela – especialmente com técnicas como empréstimos no ponto de venda.



#3

Gestão das linhas de crédito:

Não reaja de forma exagerada ou precipitada com reduções nas linhas de crédito

Esta é uma das lições deixadas pela recessão de 2008/09. O primeiro instinto de muitos emissores foi aplicar reduções generalizadas nos limites de crédito. Analisando o passado, muitos hoje concordam que essa reação foi exagerada e causou uma série de problemas. Com frequência, isso fez com que os clientes em risco de ficar sem crédito acelerassem seus

gastos ao verem o crédito desaparecer. Ao chamarem a atenção para as linhas de crédito disponíveis, sem querer, estimularam os empréstimos – e irritaram os clientes não tinham sido afetados pela retração econômica.

Em vez de reagir rapidamente, procure planejar uma estratégia mais contida, direcionada e com mais nuances para gerenciar as linhas de crédito – por exemplo, concentre-se nos portadores de cartão de cartão que trabalham nas indústrias que foram mais afetadas pela crise e clientes que já têm um histórico de inadimplência. Além disso, considere limitar a exposição de contas inativas – quem sabe, adotando regras de autorização mais rígidas.

#4

Gestão das linhas de crédito:

Considere o relacionamento com o cliente, não somente o risco

Ao segmentar os clientes, considere a solidez do seu relacionamento e a gravidade do risco.

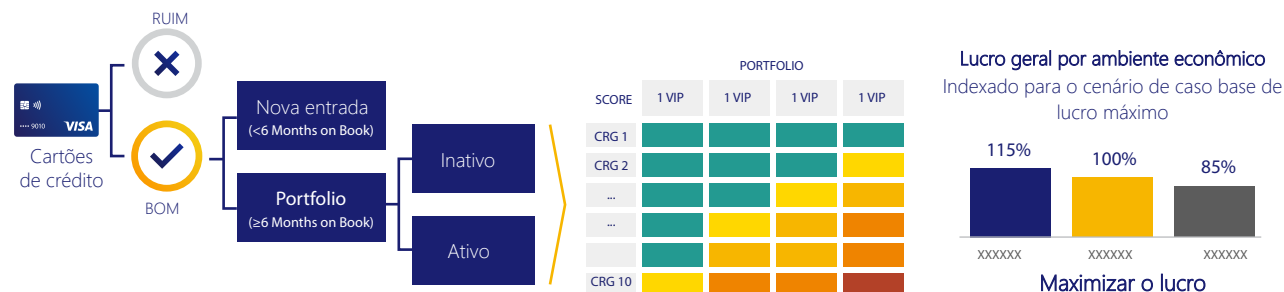
Comece com uma segmentação comportamental (considerando, por exemplo, clientes novos vs. estabelecidos e clientes ativos vs.

inativos, clientes que pagam a fatura integralmente vs. clientes que usam o rotativo, e assim por diante). A seguir, sobreponha a segmentação baseada no risco (usando dados internos e de bureaus de crédito).

Procure obter o máximo de detalhes possível. Tente identificar indicadores de que o cliente está prestes a se tornar um risco. A seguir, concentre-se nos clientes que usam o rotativo e apresentam risco e na gestão dos limites de crédito – procure compreender e apoiar os clientes antes que a situação deles se torne periclitante.

Otimize a linha de crédito levando em conta as perspectivas econômicas

Exemplo (modificado) com o projeto de um cliente



#5

Gestão das linhas de crédito:

Fique muito atento aos limites de saque em dinheiro

Hoje, as transações de saque em dinheiro são o maior sinal de risco, pois o emprestador tende a sacar todo o limite disponível antes de ficar insolvente.

Faça análises cuidadosas, especialmente para os emprestadores com maior potencial de risco para mitigar o risco e proteger a rentabilidade do seu portfólio.

#6

Gestão das linhas de crédito:

Use os dados de gestão de lotes dos bureaus de crédito

Alguns emissores já usam dados de bureaus de crédito para se precaver da evasão silenciosa de clientes. Isso porque o fato de um portador de cartão solicitar um novo cartão de crédito a um concorrente indica que ele está prestes a trocar de emissor.

Nos dias de hoje, essa mesma informação pode indicar outra situação – emprestadores com maior potencial de risco procuram outros emissores para obter mais crédito.

Este é o momento para começar a obter esse tipo de dado – ou recebê-lo com mais frequência – e a usá-lo nas novas estratégias.

#7

Gestão das linhas de crédito:

Controle o aumento temporário de limites de crédito

Este é o momento de rever sua estratégia de autorização de aumentos temporários de limite (quando um portador já ultrapassou seu limite de crédito).

Os aumentos temporários de limite são uma ferramenta especialmente útil na conjuntura atual. Os percentuais podem aumentar ou diminuir de forma rápida, fácil, discreta e econômica. Também podem ser direcionados a tipos específicos de transação – por exemplo, o canal e a categoria de estabelecimento comercial.

Para definir a nova estratégia para os aumentos temporários de limite em tempos de COVID, concentre-se nas contas com maior atividade e melhor comportamento, e faça uma análise de rentabilidade em nível de transação.

Além disso, adotando uma boa estrutura de rentabilidade (com decisões baseadas na rentabilidade de cada dólar adicional emprestado), você conseguirá ajustar sua estratégia rapidamente aumentando seu fator de risco.

#8

Gestão das linhas de crédito:

Use mais as pontuações comportamentais e de bureaus de crédito

As pontuações comportamentais e de bureaus de crédito são uma boa forma de segmentar portfólios. Use-as para desenvolver indicadores precoces de risco e ajustar a gestão de linhas de crédito.

Além disso, crie filas de cobranças específicas para gerenciar contas com limites temporários mais altos e contas inadimplentes. Da mesma forma, use as pontuações dos bureaus de crédito nos processos de cobrança para desenvolver estratégias e roteiros de cobrança relacionados à pandemia de COVID.

Valide a performance dos seus modelos antes de colocá-los em prática. Por exemplo, eles foram atualizados ou ajustados para refletir a conjuntura atual? Os elementos-chave são estáveis, mesmo que ainda não possam ser totalmente validados?

#9

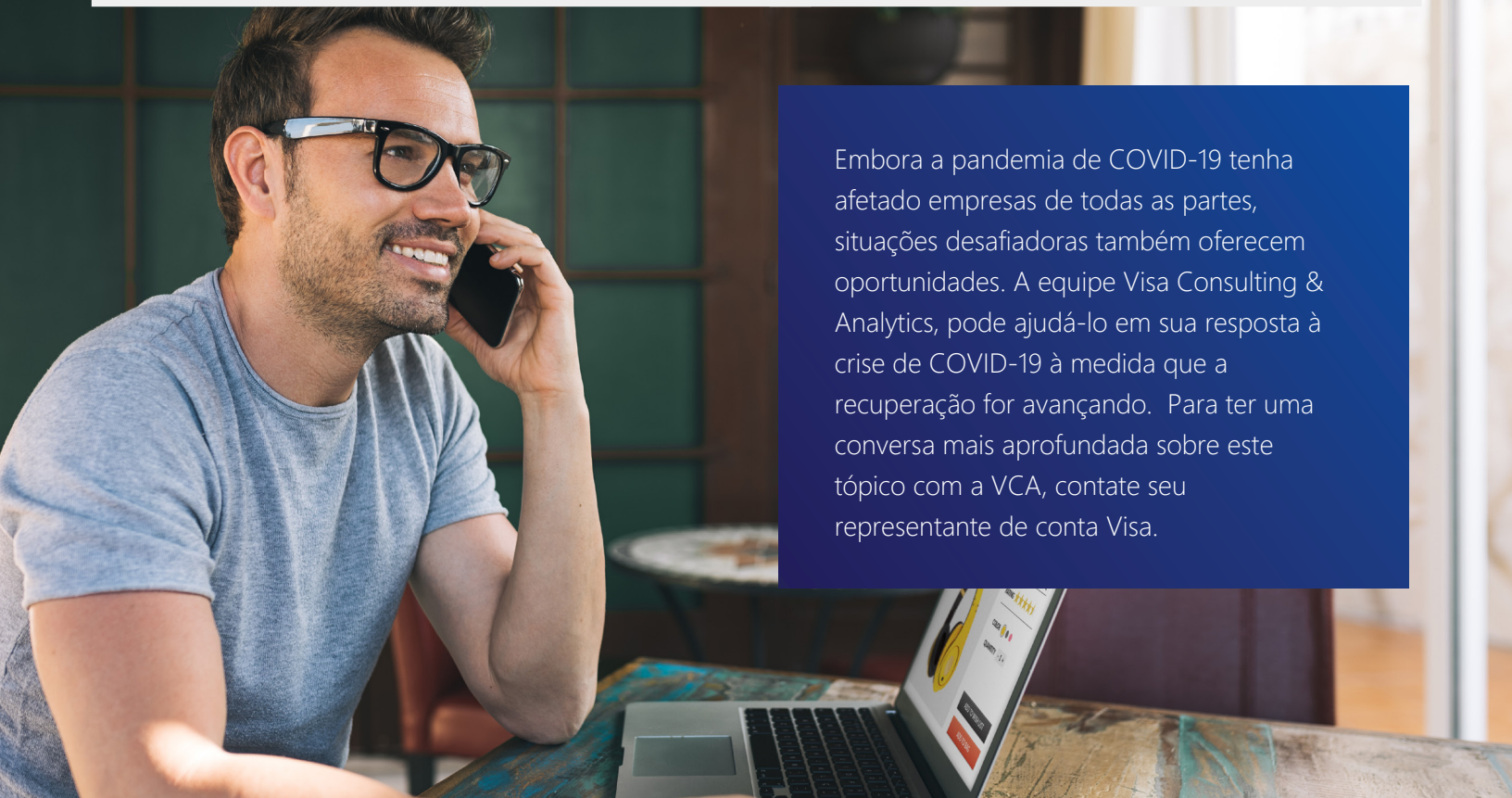
Gestão das linhas de crédito:

Dê um tom positivo à mensagem

Não é fácil dizer a um cliente que seus limites de crédito e gastos serão reduzidos.

As reduções nos limites de crédito só devem mirar clientes que apresentam risco. De novo, essas reduções são mais eficientes se usadas como parte do programa de prevenção de inadimplência e combinadas com outras soluções de acessibilidade econômica, como:

- Foco na amortização
- Ofertas de parcelamento
- Cancelamento de promoções baseadas em gastos



Embora a pandemia de COVID-19 tenha afetado empresas de todas as partes, situações desafiadoras também oferecem oportunidades. A equipe Visa Consulting & Analytics, pode ajudá-lo 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 a 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 fornecidas "TAL COMO ESTÃO" e seus fins são meramente informativos, não devendo ser usadas 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 e logos pertencem aos seus respectivos proprietários, são usados apenas para fins de identificação e não implicam endosso de produto ou afiliação com a Visa.