



Documento de opinião – Perspectiva para emissores

# Acelerando a migração para o *eCommerce*

Como a *Visa Consulting & Analytics* pode ajudar os emissores na resposta à pandemia de COVID-19

Para a maioria das empresas, a pandemia de COVID-19 só trouxe desvantagens.

No mundo todo, o PIB caiu de forma súbita e acentuada, e os gastos das famílias foram afetados quase com a mesma intensidade. Para completar, ninguém sabe como a crise vai evoluir, quanto tempo ela durará e como será a recuperação.

## Em meio a todo esse alvoroço, um dos poucos pontos positivos foi o crescimento do eCommerce. Neste documento, *Visa Consulting & Analytics (VCA)* analisa as implicações para os pagamentos digitais e como um emissor com visão de futuro pode responder.

Quando a pandemia de COVID-19 chegou e os estabelecimentos comerciais fecharam as portas, os consumidores do mundo correram para a internet. Todos conhecem a teoria, mas nem todos têm noção da magnitude da realidade.

Por exemplo, em meados de março, antes da decretação de lockdown no Reino Unido, um dos varejistas de eCommerce mais conhecidos do país já estava ficando aflito. O diretor financeiro

da Ocado, supermercado com operações exclusivamente *on-line*, disse aos investidores que as transações aumentaram tanto que eles acharam que a empresa estava sendo vítima de um ataque de negação de serviço: "Houve horas durante a semana que o número de transações no site foi 100 vezes superior ao normal – uma demanda realmente inédita."<sup>1</sup> A experiência da Ocado pode ter sido extrema, mas não foi exceção. Posteriormente, os números da Visa Inc. indicaram que a migração foi global. Na América Latina, por exemplo, 13 milhões de portadores de cartões Visa fizeram sua primeira transação de eCommerce no trimestre de março e, em abril, os gastos no comércio digital não relacionado a viagens subiram 18%<sup>2</sup> nos EUA. Nesse meio tempo, o PYMNTS.com, serviço de notícias voltado à indústria de pagamento, informou que, em apenas oito semanas, observara "seis vezes mais consumidores trabalhando remotamente, quatro vezes mais consumidores fazendo compras de supermercado on-line ao invés de presencialmente, quatro vezes mais consumidores pedindo refeições para viagem de agregadores ou dos seus restaurantes favoritos e três vezes mais consumidores fazendo outros tipos de compras on-line além de supermercado."<sup>3</sup>

Vale notar que muitas das transações incrementais ocorrem em categorias de gastos do dia a dia, sendo as compras de supermercado o principal exemplo. Ao mesmo tempo, isso está gerando um aumento no volume de pagamentos com cartões de débito e a substituição do uso de dinheiro em espécie, o que significa que os cartões de crédito não são os únicos afetados.



<sup>1</sup>Ocado expected to impose rationing on more products, The Guardian, 19 March 2020, <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/19/ocado-online-shopping-expected-to-impose-rationing-on-more-products>

<sup>2</sup>Visa sees massive digital acceleration with million trying e-commerce for the first time, MarketWatch, 14 May 2020, <https://www.marketwatch.com/story/visa-sees-massive-digital-acceleration-with-millions-trying-e-commerce-for-the-first-time-2020-05-13>

<sup>3</sup> Why Consumers Aren't in A Rush To Reopen The Economy, PYMNTS.com, 4 May 2020, <https://www.pymnts.com/coronavirus/2020/no-rush-to-reenter-physical-world/>

# Compras de supermercado são o grande destaque

A análise da Visa revela a extensão da mudança e sugere que o hábito está se desenvolvendo com mais força entre os novos adeptos do *eCommerce*.

Dados transacionais da Visa revelam que, do final de fevereiro até o final de março, o número de portadores de cartão de crédito americanos que fizeram compras de supermercado via *eCommerce* aumentou 1.8 vez.

## Revolução digital

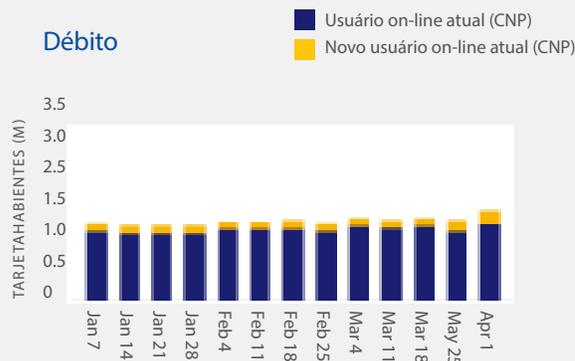
O número de portadores de cartão comprando itens de supermercado com transações CNP (cartão não presente) cresceu 50%<sup>1</sup>

Compras de supermercado – novatos vs. compradores repetidos com CNP

### Crédito



### Débito



Analisando mais detalhadamente, vemos que, em termos de percentual de gastos com itens de supermercado, a mudança é maior entre os novos adeptos. Entre os portadores de cartão que já tinham comprado itens supermercado via *eCommerce* antes do lockdown, o percentual de gastos com supermercado foi em média 25%. Já entre os que nunca tinham comprado itens de supermercado via *eCommerce* antes de março de 2020, o percentual de gastos com supermercado foi em média 41%<sup>1</sup>.

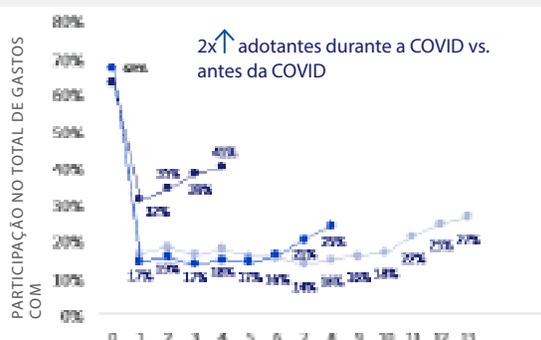
## Revolução digital

O hábito ganha mais força entre os que adotaram o digital durante a crise de COVID

Participação de cartões ativos em compras de supermercado (CNP)



Participação de gastos com supermercado



A natureza profunda dessas mudanças exige que os emissores se dediquem seriamente à sua oferta de *eCommerce* para defender e ampliar sua condição de top of wallet e garantir a cobiçada posição de *card-on-file*.

1. VisaNet data, fevereiro 2020- março2020.

# O que isso significa para um emissor de cartões de pagamento?

A COVID-19 afetou os emissores de cartões de crédito ou débito de muitas maneiras. Os gastos gerais despencaram, a qualidade do crédito diminuiu e as tentativas de fraude aumentaram, pois os criminosos começaram a se aproveitar da confusão, da distração e da vulnerabilidade causadas pela crise.

Todos os emissores estão ocupados tentando corrigir a situação. Por ser a base que viabilizará as mudanças, a estratégia de *eCommerce* deve ser alvo especial de atenção dos emissores que buscam:



## Capturar uma parcela maior dos gastos

Com mais consumidores recorrendo ao *eCommerce* para fazer suas compras, os emissores têm a possibilidade de capturar uma parcela maior dos gastos do dia a dia. Assim, uma oferta sólida de *eCommerce* poderia contrabalançar parte dos desafios trazidos pela pandemia.



## Responder a uma nova dinâmica competitiva

Com o *eCommerce* no centro das atenções, os emissores que não têm uma oferta digital sólida estão mais vulneráveis à concorrência, ao passo que os emissores focados no digital têm uma nova oportunidade – em outras palavras, está começando uma nova disputa que pode transformar o cenário no *top of wallet*.



## Proteger-se de um aumento proporcional no risco de fraude

A maior parte do novo volume de transações de *eCommerce* será legítima, mas provavelmente ajudará a encobrir muitas tentativas de fraude. Para seguirem adiante, os emissores terão de continuar atentos aos riscos e às oportunidades digitais.



## Como responder?

Nas páginas seguintes, descrevemos oito imperativos para abordar cada uma dessas considerações, com recomendações de como aumentar os gastos de *eCommerce*, defender e ampliar a posição de *top of wallet*, otimizar as transações e evitar os riscos no mundo digital.

Cabe destacar que, embora o *eCommerce* tenha chamado mais atenção, é só um elemento de uma história digital muito maior. Nos EUA, por exemplo, a COVID-19 foi o impulso que os pagamentos por aproximação precisavam. Na Ásia, os pagamentos P2P (como *Visa Direct*) dispararam. Além disso, o fato de os consumidores estarem focados na própria saúde e segurança, cria uma justificativa emocional ainda mais forte para o crescimento das carteiras digitais, conhecidas como '*Pays*'. Portanto, é importante que os emissores pensem o espaço de *eCommerce* de forma mais ampla e profunda, e considerem formas de incrementar suas ofertas digitais.

Os detalhes da resposta dependerão das circunstâncias do emissor, do tamanho e das características do seu portfólio e da gravidade da crise em seu mercado local. Descrevemos aqui oito fundamentos de *eCommerce* valerão para todos os emissores à medida que formos saindo da pandemia.

## Oito fundamentos de *eCommerce* para emissores de cartões de pagamento

### #1

#### Entenda em detalhes o que está acontecendo em seu mercado e crie referenciais

A inteligência empresarial assume uma posição mais estratégica que nunca.

As mudanças na performance do seu negócio são importantes, mas devem ser analisadas no contexto do mercado como um todo – do contrário, você fica sem parâmetros para se avaliar e não tem como saber se, em termos relativos, sua resposta é boa, ruim ou neutra.

Sempre que você notar alguma mudança na dinâmica competitiva, por menor que seja, investigue as causas e prepare-se para responder da forma apropriada.

Análises do consumidor podem ser especialmente úteis. Uma ideia é segmentar os clientes com base em seus comportamentos passados e monitorá-los ao longo do tempo. Por exemplo, as pessoas que faziam muitas compras de supermercado presencialmente mantêm esse comportamento? Estão comprando *on-line*? Estão visivelmente ausentes? – o que indica uma mudança no *top of wallet*.

Você pode ainda cruzar suas métricas de banco digital com as de pagamentos digitais (como adoção do pagamento digital, frequência de uso de pagamentos digitais, grau de adoção nos canais digitais e categorias de estabelecimentos comerciais), para ter mais subsídios para criar campanhas direcionadas para ajudar o cliente a avançar em sua jornada digital.

### #2

#### Analise cada detalhe de seu registro de autorizações, sua fonte imediata de inteligência empresarial e chave para melhorar a performance no canal *eCommerce*

O registro de autorizações mostra o que está acontecendo em seus portfólios: as alterações no comportamento do consumidor, a dinâmica das mudanças nos volumes de pagamento, a migração para os canais digitais e a qualidade da experiência dos seus clientes.

Com a migração em massa para o digital, haverá muitos tipos de autorizações declinadas – alguns serão típicos dos canais digitais e precisarão ser solucionados. Por exemplo, confira suas regras para pagamentos recorrentes ou transações *card-on-file*, repense sua abordagem para transações com cartões vencidos e veja se seu sistema declina de forma generalizada as transações de verificação de conta.

Suas normas de autorização também precisam estar alinhadas com a resposta estratégica de sua organização à pandemia de COVID 19, refletindo diretamente o apetite de risco da organização, sua filosofia de atendimento ao cliente e suas aspirações digitais.

Caso ainda não tenha feito isso, crie um Comitê de Autorizações com representantes das áreas mais importantes do seu negócio, incluindo a Digital, com autonomia para fazer as mudanças necessárias.

## #3

### Pense além da experiência nas transações de *eCommerce*

Sua oferta de *eCommerce* é muito mais do que a experiência do cliente durante a transação.

Assim, considere todos os pontos de contato, as dependências e funcionalidades – por exemplo, o processo de registro e fulfillment da carteira digital, a emissão instantânea de produtos digitais, a gestão das credenciais card-on-file, qualquer oferta e parceria relevante com estabelecimentos comerciais, sua estratégia de gestão das fraudes de *eCommerce*, gestão de disputas, e mais.

Lembre-se de que a transação em curso é só um dos “momentos da verdade” de sua experiência de *eCommerce* e que todos esses elementos compõem sua oferta geral de *eCommerce*.

## #4

### Comunique-se, comunique-se, comunique-se (e, sempre que possível, segmente sua mensagem)

Aproveite cada oportunidade para informar, orientar e tranquilizar seus clientes, especialmente os recém-chegados ao *eCommerce*.

Por exemplo, divulgue as proteções que você oferece. Dê dicas de como comprar de forma segura e fale de suas parcerias com empresas de *eCommerce*. Quando mais destaque você der ao *eCommerce* em suas comunicações, maior a probabilidade de seus clientes o considerarem um líder nesse canal.

Além disso, pense em formas de usar os alertas de gastos (por exemplo, caso você tenha declinado uma transação, explique o porquê ao cliente e o que pode ser feito para que isso não se repita).

## #5

### Fique atento às suas eficiências operacionais e automatize tudo o que for possível

Suas equipes estão trabalhando a pleno vapor, lidando com as realidades da pandemia. Assim, procure formas de facilitar o trabalho delas. Identifique novas eficiências e oportunidades de automatizar o processo no decorrer da jornada digital.

Por exemplo, para muitos emissores, a aquisição é uma área que consome recursos preciosos – estudos recentes sugerem que uma aquisição física pode custar 20 a 30 vezes mais do que uma aquisição digital. Assim, qualquer medida para aumentar a digitalização, como eliminar formulários físicos, pode resultar em grandes economias.

Além disso, esteja preparado para remanejar parte da equipe. Em tempos de crise, as pessoas precisam se adaptar a novas funções – por exemplo, os profissionais de vendas que atuavam nas agências podem migrar para o *call-center* ou ser treinados para dar suporte via e-mail ou *chat*. Da mesma forma, seus analistas poderiam ajudar na gestão de risco de *eCommerce* ou na prevenção de fraude. Este é o momento de analisar tudo com novos olhos para repensar, reimaginar e reinventar.

## #6

### Entenda as mudanças na perspectiva do consumidor e como elas podem beneficiar seu negócio

Provavelmente veremos mudanças profundas no comportamento do consumidor à medida que a crise abrandar.

Por exemplo, as pessoas já estão começando a optar por marcas confiáveis e os anúncios on-line mostram cada vez menos imagens de interações humanas.

Portanto, fique atento aos sentimentos do seu público. Pense em maneiras de usá-los a seu favor e prepare-se para agir e criar uma conexão rapidamente.

Por exemplo, os consumidores estão começando a dar preferência a varejistas locais ou especializados? Caso sim, esses estabelecimentos fazem parte de sua rede de aceitação? Que tipo de parceria vocês poderiam fazer?

Existe a percepção de que o dinheiro em espécie é “sujo”? Qual o peso disso em suas ofertas digitais?



## #7

### Trabalhe com todo o ecossistema de eCommerce

Um dos desenvolvimentos mais interessantes em muitos países foi a agilidade da resposta das pequenas empresas locais – com comércios locais se reinventando e oferecendo entregas em domicílio, restaurantes e bares oferecendo opções para viagem e diferentes profissionais (como professores de yoga, personal trainers e outros) migrando para o canal on-line.

Essa diversificação só foi possível graças à flexibilidade inata da atual infraestrutura de aceitação de pagamentos.

Se você trabalha com aquisição de estabelecimentos comerciais, viabilize e acompanhe essas tendências. Se você tem uma solução bancária para pequenas empresas, divulgue sua oferta. Trabalhe com outras empresas de serviços de pagamento para desenvolver o mercado. Dê destaque ao eCommerce e aos canais digitais em suas ofertas e programas de recompensa.

## #8

### Use modelos de propensão para ir mais longe, mais rápido

A pandemia de COVID-19 fez muitos clientes recorrerem ao eCommerce pela primeira vez. As circunstâncias os forçaram a iniciar sua jornada no mundo dos pagamentos digitais, mas também criaram uma oportunidade para você ajudá-los. Uma excelente forma de fazer isso são os modelos de propensão. Com análises inteligentes, é possível identificar os clientes mais propensos a diversificar seus gastos digitais e a fazer mais transações em mais categorias de estabelecimentos comerciais e/ou canais digitais.

Isso lhe permitirá criar campanhas relevantes que, por sua vez, trarão um retorno maior para cada dólar investido em marketing digital. Quando você convence um cliente a usar o cartão em mais situações, acaba gerando um efeito multiplicador. Normalmente, o uso geral aumenta drasticamente à medida que eles se engajam com o cartão.

Embora a COVID-19 tenha afetado todas as empresas e setores, a pandemia tem o mérito de ter acelerado a migração para os pagamentos digitais. No caso dos emissores, trouxe a necessidade de acelerar o roteiro de ofertas digital-first.

A VCA pode apoiar suas ações de resposta à pandemia de COVID-19. Para ter uma conversa mais aprofundada sobre este tópico, 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 pagamento, 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 ou imperativos 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](mailto: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.