Visa Consulting & Analytics

Gestão de autorizações

O risco, a experiência do cliente e a pandemia de COVID-19

VISA

A crise da 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 a provável mudança nos comportamentos dos consumidores, muitos aspectos dos empréstimos com cartões de crédito serão impactados. E, o mais importante, o risco de perda de crédito pode aumentar significativamente.

A Visa Consulting & Analytics (VCA) investigou as mudanças no risco dos pagamentos eletrônicos de vários ângulos. Neste documento, consideramos a gestão de autorizações e seu impacto no risco e na experiência do cliente.

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.

Um exemplo concreto é a migração dos consumidores para o eCommerce, uma categoria de gastos estrategicamente significativa para quase todos os emissores de cartão de pagamento, mas que envolve considerações de gestão de risco e experiência do cliente diferenciadas.

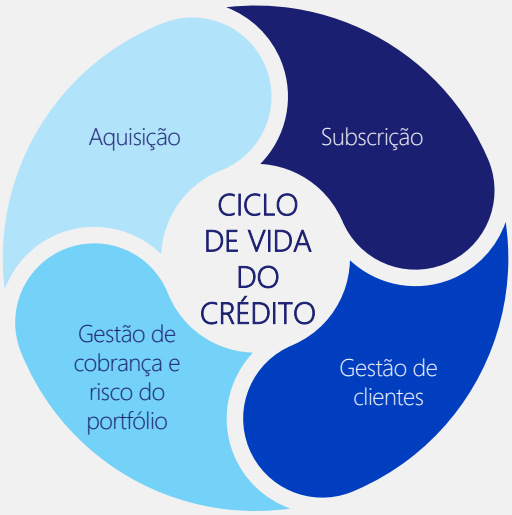
Os números da Visa Inc. mostraram o alcance global dessa migração. Na América Latina, por exemplo, 13 milhões de portadores de cartões Visa fizeram sua primeira transação de eCommerce no trimestre de março e, em abril, os gastos no comércio digital não relacionado a viagens subiram 18%1 nos EUA. Nesse 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."[2]

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 *"Visa sees 'massive' digital acceleration with millions trying e-commerce for the first time"*, *MarketWatch*, 14 de maio de 2020, https://www.marketwatch.com/story/visa-sees-massive-digital-acceleration-with- millions-trying-e-commerce-for-the-first-time-2020-05-13
2 *"Why Consumers Aren't In A Rush To Reopen The Economy, PYMNTS.com"*, 4 de maio de 2020, https://www.pymnts.com/coronavirus/2020/no-rush-to-reenter-physical-world/

Portanto, estamos vivendo uma mudança súbita e profunda na natureza do risco de cartão de crédito. No curto prazo, ela deve afetar profundamente a performance geral de qualquer negócio desse segmento. Neste documento, falaremos sobre a terceira fase do ciclo de vida do crédito – a gestão de clientes, que inclui a gestão de autorizações.

A gestão de autorizações envolve três pontos importantes:

1 Primeiro e mais importante: os gerentes de risco precisam administrar um aumento súbito no volume de pagamentos de eCommerce, justamente o canal em que tendem a ser mais cautelosos.

A maior parte desse novo volume será de transações legítimas, mas também deve incluir tentativas disfarçadas de fraude, uma vez que os criminosos tentarão se aproveitar da confusão, da distração e da vulnerabilidade causadas pela crise de COVID-19.

O sistema de autorização funciona como uma última e importantíssima barreira de defesa contra esse maior risco de fraude.

2 Segundo: o risco de fraude vem acompanhado de um aumento proporcional no risco de crédito.

Um percentual possivelmente alto de consumidores enfrentará dificuldades financeiras sérias. Nessas circunstâncias, é possível que parte dessas pessoas tentem realizar transações que estão além de sua capacidade de pagamento – e o sistema de autorização pode funcionar como uma rede de segurança, evitando que a situação se complique.

Por outro lado, como muito mais consumidores estão usando o canal de eCommerce para fazer compras do dia a dia, o sistema de autorização pode se equivocar e declinar autorizações a pessoas que estão mais do que aptas a incorrer em um gasto.

O desafio das equipes de autorização é deduzir se uma transação é ou não compatível com a capacidade de pagamento do consumidor, e tomar a decisão apropriada.

3 Terceiro: a maneira como um emissor gerencia suas autorizações afeta significativamente a experiência do cliente. As transações declinadas são sempre uma grande fonte de irritação, independentemente de quando elas acontecem.

Durante a crise de COVID-19, quando as opções de pagamento são mais limitadas e as pessoas estão mais estressadas, é possível que o consumidor fique ainda mais irritado quando uma transação é erroneamente declinada.

O desafio para o gerente de risco é manter-se extremamente alerta e se adaptar ao novo ambiente de risco sem prejudicar a qualidade da experiência do cliente. Em um momento de mudança nos comportamentos de pagamento e de formação de hábitos que podem vir a ser duradouros, adotar uma estratégia de gestão de fraude exageradamente rígida pode facilmente levar um consumidor a optar por outro cartão.

Encontrar a medida certa não é fácil, especialmente se a capacidade do emissor de responder a uma crise ou impulsionar suas operações estiver limitada. Além disso, os detalhes da resposta dependerão das circunstâncias do emissor, do tamanho e das características do seu portfólio, do ambiente de risco em que ele opera e da gravidade da crise em seu mercado local. Disto isto, reunimos sete imperativos que, em nossa opinião, são relevantes a todos os emissores, onde quer que eles operem.

Sete imperativos para equipes de autorização durante a pandemia de COVID-19

#1

Criar um Comitê de Autorizações e reconhecer sua importância estratégica

É muito importante que a instituição reconheça a importância estratégica de sua estratégia de autorização e a alinhe diretamente com a estratégia geral da resposta organizacional à crise de COVID-19.

Mais especificamente, a gestão de autorizações deve refletir diretamente o apetite de risco da organização, sua filosofia de atendimento ao cliente e suas aspirações digitais.

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

#2

Revise os parâmetros de *Stand In Processing* (STIP)

Este é um bom momento para você rever e atualizar os parâmetros STIP, caso ainda não tenha feito isso.

Com esses parâmetros, a VisaNet dispõe de instruções claras de como lidar com suas transações em períodos de pico de atividade e/ou quando seus sistemas estiverem indisponíveis. Sua abordagem deve ter mudado com a chegada da COVID-19; portanto, faça os devidos ajustes nos parâmetros STIP.

#3

Acelere seus ciclos de reporte de autorizações e fraude

O registro de autorizações mostra o que está acontecendo em seu mercado: 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.

Portanto, acelere seus ciclos de reporte (por exemplo, de mensais para semanais, ou de semanais para duas vezes por semana ou até diários). Crie painéis de controle, caso ainda não os tenha, para monitorar os volumes de pagamento, os valores dos tíquetes médios, as frequências de transação e todos os índices relevantes que tiverem relação com autorizações aprovadas ou negadas. Note as razões pelas quais as autorizações foram negadas e em quais categorias de estabelecimentos comerciais isso é mais frequente, pois isso determinará sua resposta.

Da mesma forma, desenvolva novos relatórios de fraude para transações CNP (cartão não presente) e analise-os com frequência (mas não menos que uma vez por dia). Ao entender as transações fraudulentas, você também entenderá melhor as legítimas e poderá atualizar suas regras.

#4

Analise detalhadamente as transações digitais

Com a migração em massa para as transações digitais, haverá muitos tipos de autorizações declinadas – alguns serão típicos dos canais digitais e precisarão ser solucionados.

Portanto, fique muito atento a todos os códigos de condição e respostas relacionados ao canal digital, como 08 (transações recorrentes), 51 (transações de verificação de conta), 59 (transações de eCommerce), 54 (cartão expirado) e 14 (conta inválida).

Além disso, reveja suas regras para pagamentos recorrentes ou transações card-on-file.

Repense sua abordagem para transações com cartões vencidos. Veja se o seu sistema declina as transações de verificação de conta de forma generalizada.

Ao declinar uma transação porque o cartão está vencido, informe seu cliente – se puder enviar uma mensagem em tempo real, melhor ainda. Se a transação for legítima, o cliente terá a chance de atualizar as credenciais e refazer a transação, o que beneficia a todos.

De novo, a crise de COVID-19 está acelerando a migração para o digital, e a experiência do seu cliente determinará se ele continuará leal à sua marca ou se trocará de emissor.

#5

Analise detalhadamente seus períodos de pico de atividade

É provável que, durante a crise, as transações se concentrem em determinados momentos do dia – ou da noite.

Analise o número de transações e os valores médios dos tíquetes e procure identificar possíveis problemas.

Fique especialmente atento ao percentual de transações declinadas vs. aprovadas a cada hora. Talvez você precise rever os limites de velocidade definidos nos sistemas de autorização e de detecção de fraude.

#6

Revise suas estratégias para aumentos temporários de limite e seja criativo ao avaliar o poder de compra

Com cada vez mais consumidores pagando seus gastos diários com cartão, é possível que o número e a proporção de transações declinadas por "insuficiência de fundos" aumentem.

Alguns desses casos podem representar um risco de crédito pouco atrativo – uma análise mais profunda poderia ajudar a identificar os clientes que estão ficando em dificuldades.

Entretanto, em muitos casos, essas transações são perfeitamente compatíveis com o poder de compra do consumidor e seria possível reconsiderar algumas estratégias. Por exemplo, se você adota um sistema de pontuação baseado no comportamento, é possível que o limite de crédito incremental recomendado (ou de saldo a descoberto) dos seus portadores de cartão seja atribuído automaticamente. Mas, para entrar em vigor, o novo limite deve ser expressamente autorizado pelo portador de cartão. Portanto, pense em formas de automatizar esse processo. Por exemplo, ao declinar uma transação, você poderia enviar uma mensagem em tempo real oferecendo um aumento temporário no limite de crédito, e disponibilizar uma forma rápida e fácil para seu cliente efetivá-lo.

Além disso, repense a gestão dos chamados 'limites reserva'. Uma opção seria segmentar os portadores de cartão por perfil de risco e aumentar ou reduzir esse limite na medida do necessário. Outra opção seria ter uma abordagem mais tolerante para transações de compras essenciais (baseadas nos códigos de categoria de estabelecimento comercial, como farmácias e supermercados).

Em cada caso, a questão envolve um equilíbrio delicado entre experiência do cliente e risco de crédito. Pensar lateralmente o ajudará a tomar decisões bem informadas.

#7

Comunique-se, comunique-se, comunique-se (e, sempre que possível, aproveite as comunicações em duas vias)

Não deixe de informar ao cliente o porquê de uma transação ter sido declinada (pense nisso como um sinal de educação e consideração). O contato pode se transformar em uma oportunidade para melhorar a experiência do cliente, recuperar transações que poderiam ter sido perdidas e conquistar sua lealdade.

Assim, aproveite os mecanismos de comunicação já existentes, caso ainda não esteja fazendo isso. Como essas plataformas de mensagem são usadas para gerar alertas de transação em tempo real ou quase real, já estão integradas em muitos sistemas de autorização dos emissores. Operacionalmente, o envio de mensagens por esses meios resolveria (ou no mínimo aliviaria) a questão das autorizações declinadas.
No mínimo, o consumidor precisa saber o porquê de uma transação ter sido declinada (por exemplo, ele digitou errado a data de expiração do cartão ou o CVV2, ou usou credenciais card-on-file expiradas).

Mas você pode ir além e fazer algumas sugestões proativas. Por exemplo, encorajar o cliente a solicitar um aumento temporário de limite de crédito, ou perguntar se ele gostaria de transferir mais fundos para a conta ou aumentar os limites diários de gastos e transações.

De novo, uma autorização negada causa transtornos a todas as partes na cadeia de transação. Ao se comunicar da maneira adequada, você pode transformar um problema em oportunidade.

Como a Visa pode ajudá-lo

Embora a pandemia de COVID-19 tenha afetado empresas de todas as partes, situações desafiadoras também oferecem oportunidades. A equipe Visa Consulting & Analytics pode orientar sua empresa quanto à melhor forma de responder à pandemia de COVID-19.

Aumentando a precisão das pontuações de risco Visa Advanced Authorization (VAA) após a COVID

A detecção de fraude é um componente fundamental em muitos sistemas de autorização. Trata-se de uma ferramenta analítica de risco que examina rotineiramente cada transação em busca de sinais de fraude; a seguir, atribui a ela uma pontuação de risco, que é considerada na decisão de autorização. A questão é que, normalmente, as ferramentas de prevenção de risco procuram identificar padrões de gastos incomuns. Como a pandemia fez quase todos os gastos saírem do padrão, a proporção de falsos positivos aumentou e a eficácia da ferramenta na identificação de fraude precisará ser revalidada. A Visa fez uma análise detalhada durante a COVID-19 e concluiu que, embora os padrões de gastos de portadores de cartão legítimos tenham caído significativamente nos canais cartão presente e internacional, o volume geral de atividades transacionais suspeitas nesses canais (isto é, transações classificadas nas faixas de pontuação de risco mais altas) continua consistente com os níveis anteriores à pandemia. Em suma, os 'fraudadores não estão ficando em casa'.

Com a pontuação Visa Advanced Authorization (VAA), os emissores dispõem de uma pontuação de fraude sofisticada, calculada por um sistema que opera continuamente em segundo plano durante as transações, que lhes permite tomar decisões mais informadas. Em cerca de um milissegundo, VAA avalia mais de 500 atributos exclusivos por transação, aplicando modelos de risco de fraude baseados em nuvem que usam redes neurais, inteligência artificial e metodologias de machine learning. Com VAA, os emissores podem gerenciar atividades de alto e baixo risco e melhorar os índices de autorização, detectando mais fraudes e baixando os índices de falsos positivos..

Analisando detalhadamente a performance do processo de autorização

A otimização do processo de autorização é uma competência central da VCA, que oferece vários serviços afins nessa área.

Por exemplo, com o serviço Authorization Decline Experience Optimization, os consultores VCA podem analisar toda a performance do processo usado pelo emissor para declinar uma autorização, bem como o impacto comercial de transações desnecessária ou indevidamente declinadas nos volumes de pagamentos perdidos e nos comportamentos de compra futuros do portador de cartão.

O efeito dominó pode ser significativo, pois a análise da Visa demonstra que portadores de cartão que tiveram uma transação declinada são quatro vezes mais propensos a ficar inativos.

Com essa análise, VCA consegue oferecer recomendações personalizadas para melhorar a experiência do cliente ao ter uma autorização declinada o que, por sua vez, diminui os riscos de perda de clientes ou de inatividade e aumenta as receitas.

Prevenção de fraude para transações de autorização

O ambiente de eCommerce evoluiu substancialmente na última década e, recentemente, foi drasticamente alterado pela chegada da pandemia de COVID-19 e as mudanças nos padrões de gastos dos portadores de cartão.
Visa Consumer Authentication Service (VCAS) é uma solução 3-D Secure hospedada que oferece aos emissores múltiplas camadas de proteção contra fraude em transações de débito e crédito no canal eCommerce, onde os cartões não estão presentes fisicamente no ponto de venda.
VCAS atua na prevenção de fraudes durante a autenticação da transação, antes do processo de autorização da transação. Uma das principais funcionalidades da plataforma VCAS é o cálculo de uma pontuação de risco que indica a probabilidade de fraude em uma transação de eCommerce. Para isso, usa dados transacionais históricos da rede da Visa, além de informações específicas do dispositivo do usuário e do estabelecimento comercial e informações da sessão.
A pontuação de risco VCAS é calculada por meio de machine learning para identificar padrões em transações passadas do portador de cartão e aplicá-los a futuros pedidos de autenticação. Como a atividade de fraude com cartões não tende a mirar um emissor específico, o modelo VCAS é desenvolvido em nível de rede. A pontuação de risco VCA é calculada em menos de um segundo e os emissores podem usá-la para declinar ou aprovar um pedido de autenticação na plataforma VCAS usando suas próprias regras.

O ambiente atual deixou toda a área de gestão de risco sob imensa pressão – em especial, as equipes de gestão de autorizações. A boa notícia é que a Visa identificou vários imperativos que ajudarão um emissor a solucionar problemas ligados à autorização, incluindo medidas que você mesmo pode tomar. E, se precisar de ajuda, nossas equipes estão prontas para entrar em ação.

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 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**. Se preferir, visite-nos no **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.

 © 2021 Visa. Todos os direitos reservados..