

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

MATHEUS RIBEIRO PRESTES PEREIRA

**ANÁLISE DA RENTABILIDADE DA OPERAÇÃO DE ADQUIRÊNCIA NO SICREDI
E POSSÍVEIS ALTERNATIVAS PARA O ATINGIMENTO DO LUCRO**

Orientador: Guilherme Brandelli Bucco

PORTO ALEGRE

2023

MATHEUS RIBEIRO PRESTES PEREIRA

**ANÁLISE DA RENTABILIDADE DA OPERAÇÃO DE ADQUIRÊNCIA NO SICREDI
E POSSÍVEIS ALTERNATIVAS PARA O ATINGIMENTO DO LUCRO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Guilherme Brandelli Bucco

PORTO ALEGRE

2023

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais Paulo Renato e Ana Lúcia que foram pessoas que sempre fizeram de tudo para que minha irmã e eu tivéssemos uma educação de qualidade fazendo com que nós dois chegássemos à UFRGS.

Agradeço também à minha irmã Kamila que me apoiou desde o momento de escolha do meu curso para o vestibular e, principalmente sendo uma apoiadora durante todo meu período acadêmico.

Meus colegas de trabalho que me ensinaram quase tudo que sei e que me formaram como profissional, me dando exemplos de como ser um excelente profissional e como me portar nas mais variadas situações.

Por último, a pessoa que me fez percorrer todo o trabalho de conclusão do curso, Guilherme Brandelli Bucco, meu orientador. Escutou desde o início diversas ideias de trabalho até chegarmos num modelo que consideramos ideal. Agradeço por todo o período e horas dedicadas à orientação.

RESUMO

O presente estudo surge devido a uma necessidade de reavaliação da rentabilidade do produto adquirência dentro do banco Sicredi. O banco possui, entre outros produtos, a adquirência. Atualmente é uma solução que apresenta rentabilidade negativa na sua operação.

O Sicredi é o maior banco cooperativo da América Latina e, em 2022, atingiu a marca de 6 milhões de clientes, ou associados.

O estudo e seu resultado encontrado devem servir como insumo aos gerentes e vendedores, para a decisão de continuar ofertando ou não este produto aos potenciais novos clientes. Também é possível que o produto adquirência potencialize as margens de outros produtos e será demonstrada a veracidade desta hipótese e, caso se confirme, apresentados os produtos mais impactados positivamente por este produto.

ABSTRACT

This study arises from a need to reassess the profitability of the acquiring product within the Sicredi bank. The bank has, among other products, acquiring. Currently, it is a solution that presents negative profitability in its operation.

Sicredi is the largest cooperative bank in Latin America and, in 2022, reached the mark of 6 million customers, or associates.

The study and its results should serve as input for managers and salespeople to decide whether or not to continue offering this product to potential new customers. It is also possible that the acquiring product boosts the margins of other products and the veracity of this theory will be demonstrated and, if confirmed, the products most positively impacted by this product will be presented.

SUMÁRIO

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	7
2 REVISÃO TEÓRICA	11
3 OBJETIVOS	20
3.1 OBJETIVO GERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
4 METODOLOGIA	21
4.1 SOBRE A EMPRESA	22
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO	22
5 RESULTADOS	21
5.1 RESULTADOS GERAIS.....	22
5.2 RESULTADOS CLUSTERIZADOS	32
CONCLUSÕES	39
REFERÊNCIAS	41

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

O presente trabalho foca seu estudo nas taxas cobradas pelo Sicredi no seu produto de adquirência, também conhecido como aceitação. Consultando as informações do produto geradas pelas áreas de dados do banco, é possível verificar que, nos últimos meses, o Sicredi possui uma operação com seu lucro por volta de zero. Coletando uma amostra da rentabilidade, referente ao mês de junho do ano de 2022, o total da operação gerou um prejuízo de R\$ 1.727.902, uma média de R\$ 16.148 para cada uma das 107 cooperativas do sistema Sicredi.

O foco do trabalho está voltado à análise da rentabilidade dos estabelecimentos credenciados do Sicredi (estabelecimentos que possuem alguma solução para captura de transações de cartões). O principal descolamento do Sicredi em relação ao que o mercado tem praticado está nos clientes com faturamento mensal de até R\$ 5 mil reais em cartões. Os principais concorrentes do Sicredi no mercado de adquirência demonstram possuir política de preços estratégia completamente diferentes do Sicredi.

O conceito amplo de adquirência é o arranjo de pagamentos que permite a conexão das partes necessárias para uma transação de cartões de crédito. A forma que um lojista tem de aceitar pagamentos em cartões é realizando a contratação de uma empresa que forneça a ele o serviço de adquirência.

Enquanto Sicredi e seu sistema de cooperativas atua com taxas personalizadas e negociadas para todos os estabelecimentos, independentemente do faturamento mensal, os outros participantes do mercado atuam neste público-alvo com taxas fixas, mais altas e sem a possibilidade de negociação. Abaixo podemos verificar como exemplo as taxas cobradas pelas empresas Getnet e Cielo, que atualmente são terceira e primeira empresas em participação no mercado, respectivamente. A Getnet somente abre margem para solicitação de taxas personalizadas para empresas com faturamentos acima de R\$ 10 mil mensais, enquanto a Cielo não divulga o quanto é necessário em faturamento para que seja possível um preço mais agressivo ao cliente.



GetRenova com Bobina

Faça o seu negócio crescer com a GetRenova com bobina, a maquininha que ajuda o meio ambiente e o seu negócio por apenas 12x de R\$9,90.

[Clique aqui e conheça essa e outras vantagens](#)

Em até 12x sem juros de
R\$ 9,90
 ou R\$ 118,80 à vista

Quantidade: **1**
 remover

conheça as taxas dessa oferta

taxas para vendas realizadas via máquinas pos



Débito à Vista	1.89%
Crédito à vista	4.89%
Crédito Lojista de 2x a 12x	2.69%
Crédito Emissor de 1x a 24x	4.89%

- Taxa adicional de 2.69% por parcela.
 - Taxa de 1.20% exclusiva para vendas pagas com o auxílio emergencial.

FIGURA 1 – Oferta Getnet

Fonte: Site Getnet, 2023. Disponível em: credenciamentodigital.getnet.com.br

Oferta selecionada: ×



Cielo FLASH

Quantidade: 1
R\$34,90/mês*
 Faturamento mínimo de **R\$ 10.000,00**
 Caso o faturamento mínimo não seja atingido, será cobrado o valor integral do aluguel: **R\$ 129,90/mês***
 *condição válida por 12 meses

* Imagem meramente ilustrativa

Recebimento das vendas

Receba Rápido
 Débito em **1 dia**
 Crédito à vista em **2 dias***
 Crédito parcelado em **2 dias***

[O que é o Receba Rápido? ☺](#)

Taxas das principais bandeiras:

		 		 	
Débito	-	1,55%	2,65%	-	-
Cr. à vista	-	3,95%	5,05%	5,05%	3,95%
Cr. parcelado	2x	5,45%	6,55%	6,55%	5,45%
	3x	6,75%	7,85%	7,85%	6,75%
	4x	8,05%	9,15%	9,15%	8,05%
	5x	9,35%	10,45%	10,45%	9,35%
	6x	10,65%	11,75%	11,75%	10,65%
	7x	12,25%	13,35%	13,35%	12,25%
	8x	13,55%	14,65%	14,65%	13,55%
	9x	14,85%	15,95%	15,95%	14,85%
	10x	16,15%	17,25%	17,25%	16,15%
	11x	17,45%	18,55%	18,55%	17,45%
	12x	18,75%	19,85%	19,85%	18,75%

FIGURA 2 – Oferta Cielo

Fonte: Site Cielo, 2023. Disponível em: onboarding.cielo.com.br/site/catalogo

A diferença visualizada ao pesquisar por ofertas dos concorrentes Sicredi se dá na padronização do preço. O mercado de adquirência é caracterizado por possuir clientes com grandes faturamentos que, em função desta característica, possuem alto poder de barganha em relação aos preços negociados com as adquirentes. Já os clientes considerados menores, geralmente são enquadrados com ofertas de tabela, sem margem para negociação. Os clientes que são considerados “menores”, em geral, são aqueles com volume de transações de até R\$ 20 mil reais mensais em cartões.

Um argumento para manter o produto, mesmo que este possua margem de lucro com valores próximos ao zero, é sua suposta efetividade para fazer com que o associado do Sicredi contrate outros produtos e leve sua principalidade ao banco cooperativo. A principalidade do banco é definida como o banco onde o cliente, sendo esta pessoa física ou pessoa jurídica, concentra a maior parte de suas operações financeiras.

Em análise prévia realizada foi possível observar um aumento na efetividade da quantidade de produtos contratados por usuário quando estes possuem o produto de adquirência contratado.

Devido ao fato dos custos fixo de um produto bancário, existe a possibilidade de o banco atuar com prejuízo caso não faça a gestão correta de seus preços.

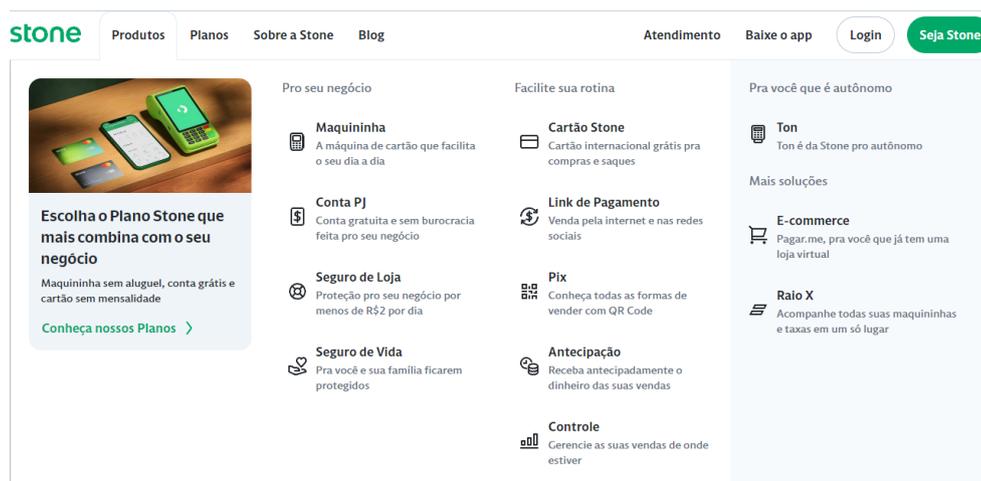


FIGURA 3 – Oferta de outros produtos Stone

Fonte: Site Getnet, 2023. Disponível em: www.stone.com.br

Na figura 3, que apresenta o portfólio de produtos da Stone, podemos verificar que a empresa já oferta em seu site oficial alguns produtos como seguro de loja e

seguro de vida. A sua operação foi iniciada exclusivamente com o fim de ofertar soluções de pagamentos e em 2019 a *startup* virou um unicórnio na NASDAQ, ou seja, atingiu avaliação de valor de um bilhão de dólares.

Este é um exemplo de que, tendo em vista possíveis prejuízos ou até para impulsionar seu lucro, as empresas estão tentando encontrar alternativas em outros produtos financeiros. Segundo ABREU (2023), a Stone está direcionada a uma estratégia para o aumento de todo o portfólio de produtos para que seu cliente realize todas suas operações bancárias junto da empresa.

Apesar do suposto índice positivo que pudemos verificar anteriormente, que é o aumento de contratação outros produtos, se faz necessário entender quais são os produtos adicionais que os clientes do Sicredi estão contratando e onde será possível alavancar a lucratividade de cada associado Sicredi.

O modelo de atuação atual do Sicredi implica autonomia para as cooperativas do sistema, estas definem suas próprias estratégias e são as responsáveis pela gestão do preço e atuação comercial em todos os produtos do banco. O CAS, ou Centro Administrativo Sicredi, situado em Porto Alegre, é a base de toda a operação e tem a responsabilidade de prestar suporte às cooperativas, desde a disponibilização de todos os sistemas necessários para o dia a dia até o apoio para sua atuação comercial, através de dados e sugestão de modelos.

Em bate-papos informais junto aos colaboradores de cooperativas, é possível verificar que não são realizados de forma sistemática estudos para entender como melhorar a saúde da operação de aquisição e outros produtos bancários. Sendo assim, não é possível definir com um embasamento suficiente uma estratégia de precificação aderente ao que o mercado tem apresentado aos clientes.

O estudo em cima do modelo de negócios atual do Sicredi se faz necessário para que sejam sugeridas melhoras às cooperativas no sentido do preço e modelo comercial do negócio, uma vez identificada e apresentada em dados a falta de aderência do Sicredi referente ao mercado em que está atuando e os movimentos recentes realizados pelos concorrentes.

O Sicredi, assim como todos os outros bancos tradicionais, oferta produtos como conta corrente, seguros, consórcio, operações de crédito, folha de pagamentos, câmbio, previdência privada, entre outros.

Diante do fato da não possibilidade de imposição de um preço conforme atuação de outros concorrentes do mercado e evitar a perda de clientes com o simples aumento nos valores cobrados atualmente, a alternativa é a validação do resultado atual de adquirência e indicação de um caminho para encontrar uma lucratividade aceitável para cada indivíduo entrante no banco Sicredi.

A potencial dúvida que os gerentes Sicredi possam apresentar no momento da venda de produtos, torna necessária a realização de uma revisão geral da rentabilidade da operação de adquirência e seus produtos agregados. A apresentação do resultado da adquirência, sendo positivo ou negativo é um guia concreto às cooperativas e seus respectivos para que estas possam decidir se devem continuar ofertando a adquirência e, caso a rentabilidade seja somente possível através de outros produtos, entender quais são estes para potencializar a oferta dos produtos mais interessantes financeiramente.

2 REVISÃO TEÓRICA

O mercado de meios eletrônicos de pagamentos tem como seu principal objetivo ser um elo e ofertar alternativas de recebimentos e pagamentos à lojistas e consumidores.

Para o seu devido funcionamento, este mercado conta com a participação de três diferentes tipos de empresas que trabalham de forma mútua para que ocorra uma transação envolvendo um cartão de crédito e alguma solução de recebimento, sendo a solução mais comum de observarmos, a maquininha de cartões. A seguir podemos entender um pouco mais sobre qual a função e a importância de cada empresa participante.

As primeiras participantes e, ainda hoje parte do processo, são as bandeiras. Estas foram as responsáveis por criar o mercado, tendo o primeiro cartão de crédito sido criado pela empresa norte-americana American Express. As bandeiras ainda hoje

têm suma importância para o funcionamento pois são as responsáveis pelas regras do negócio.

São responsáveis pela definição e gestão das regras gerais do funcionamento do sistema de cartões de pagamento. Pela prestação desses serviços, elas cobram dos emissores e das credenciadoras representantes da sua marca diversas tarifas. (SANTOS e CAVALCANTI, 2020, p. 21)

A segunda categoria empresa participante é um emissor de cartões, que geralmente é um banco ou outra instituição financeira com autorização do Banco Central para a emissão de cartões e concessão de crédito. Basicamente estas empresas têm a função de conceder ao cliente um cartão. O cliente pode utilizar o seu saldo ou o seu limite de crédito para a operação.

A segunda categoria se refere às bandeiras, estas garantem a aceitação por parte de um cartão emitido em uma maquininha. As bandeiras também são as responsáveis por fazer a conexão entre maquininha e banco emissor, autorizando a transação junto ao emissor em até 4 segundos. Por último, as credenciadoras, também conhecidas como adquirentes, que são as responsáveis por fornecer o meio de captura de transação aos lojistas, podendo ser uma máquina convencional, um e-commerce ou até mesmo um link de pagamentos.

Olhando para fora da esfera da transação de cartões, ainda existem as empresas chamadas de domicílio bancário. Esta empresa nada mais é do que o local onde o cliente, usuário da maquininha de cartões ou qualquer outro produto de captura de transações para o comércio, irá receber o dinheiro das suas vendas. A escolha da instituição de recebimento deve ser feita conforme a modalidade de pagamentos. Por exemplo, o lojista pode receber as vendas de débito na bandeira Visa no Banco do Brasil e as vendas a crédito da bandeira Mastercard no banco Bradesco. Isso vale para qualquer modalidade de pagamentos e bandeiras de cartões.

No Brasil, além das bandeiras que definem algumas das regras deste mercado, ainda temos os órgãos reguladores Banco Central do Brasil e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Um exemplo recente de intervenção do CADE foi o movimento de oferta da empresa Rede, que tem como acionista o banco Itaú. À época a Rede ofertava taxa de antecipação zero para seus clientes desde que recebessem suas vendas no Banco Itaú. Esta oferta foi considerada uma prática ilegal devido ao fato de que para aderir à oferta, além da contratação do serviço de

adquirência, o cliente deveria receber suas vendas na totalidade no banco Itaú, que é o atual controlador majoritário da credenciadora que tem como marca a cor laranja. Os autores Santos e Cavalcanti (2020, p. 160) colocam que “uma das preocupações é com a prática de venda casada, que se refere à imposição de domicílio bancário no Itaú.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) aceitou denúncia e abriu processo contra o banco Itaú e contra a credenciadora de cartões Rede, por concorrência desleal, infração à ordem econômica e medidas anticompetitivas. As duas empresas já foram obrigadas de imediato a interromper ações comerciais consideradas abusivas e, caso não obedecerem ao órgão do governo, serão multadas em R\$ 500 mil por dia. (OLIVEIRA, 2019)

São três os pilares de receita das empresas pelo produto adquirência, conforme descrito abaixo:

1. Aluguel ou venda de máquinas é o valor recebido por ofertar máquinas por aluguel ou venda do equipamento. Existem cenários que a empresa subsidia o equipamento para rentabilizar em outros pilares ou produtos.
2. Taxa de MDR (merchant discount rate), também conhecida como taxa de desconto por venda, é a taxa cobrada a cada transação realizada pelo cliente. Lembrando que dentro da taxa de MDR existem outras empresas que recebem valores, sendo elas o banco emissor do cartão utilizado e a bandeira do cartão ele e sua empresa de meios de pagamentos. O restante das empresas participantes na operação fica “invisível” aos olhos do lojista.
3. Por último a taxa de antecipação, que é o percentual cobrado pela credenciadora ao cliente para antecipar um recebível futuro. Enquadra-se nesse cenário qualquer venda realizada no crédito à vista ou crédito parcelado. Existem dois tipos de modelos comerciais para antecipação de recebíveis. O primeiro e mais comum é a antecipação eventual, neste modelo o cliente demanda a antecipação somente quando necessita. Já no segundo modelo, antecipação automática, qualquer venda realizada na modalidade crédito é antecipada imediatamente. Os clientes que atuam com antecipação automática de recebíveis tendem a conseguir mais atrativas em relação aos clientes com antecipação eventual. A operação de antecipação nada mais é do que uma operação de crédito. Segundo

Santos e Cavalcanti (2020), o Brasil, através da operação de crédito da antecipação, também chamado de parcelado lojista, estabeleceu um mercado extremamente eficiente, criando uma dinâmica e mais competitividade para as operações de crédito, tendo as empresas credenciadoras como participantes e realizando a concessão de crédito aos seus clientes.

Até o ano de 2010, existiam dois monopólios no mercado de cartões. Até então somente participavam a Visanet, atualmente Cielo, que aceitava e possuía a exclusividade da bandeira Visa, e tendo como principal concorrente a Redecard, atual Rede, que somente aceitava o cartão Mastercard em suas maquininhas, também possuindo esta exclusividade. Neste ano o Banco Central decide acabar com o monopólio das duas empresas e abrir o mercado para novos participantes.

Em economia, monopólio (do grego monos, um + polien, vender) é como se denomina a situação em que uma empresa detém o mercado de um determinado produto ou serviço, impondo preços aos que comercializam” ... “os monopólios podem surgir, devido a características particulares de mercado ou devido a regulamentação governamental, também conhecido como monopólio coercivo”. (MIRANDA, 2004, p. 2)

Após a abertura do mercado pelo Banco Central, foi possibilitado o surgimento de novas empresas no mercado, com destaques para Getnet, Stone e PagSeguro, que hoje figuram entre as credenciadoras com o maior fluxo financeiro transacionado em suas soluções de equipamentos e juntaram-se às pioneiras Cielo e Rede como as mais representativas e referências no mercado de cartões brasileiro. Destaque também para empresas coadjuvantes do mercado como a Vero, do banco Banrisul e SafraPay, do banco Safra. No ano de 2022 a Caixa, banco que possui participação majoritária do governo federal, lançou sua própria adquirente, chamada Caixa Pagamentos.

Em novembro de 2017 o Sicredi ingressa no mercado, em uma parceria com a First Data, maior empresa de adquirência do mundo, atualmente chamada Fiserv. “Este é um segmento relativamente novo para o Sicredi, visto que já fazemos parte desta cadeia como instituição financeira cooperativa que oferece conta bancária para o recebimento dos pagamentos. Agora, nos tornamos também uma credenciadora, no chamado mercado de adquirência”, foi a declaração de Cidmar Stoffel, ex-diretor

executivo do Produtos e Negócios do Banco Cooperativo Sicredi no dia do lançamento do produto.

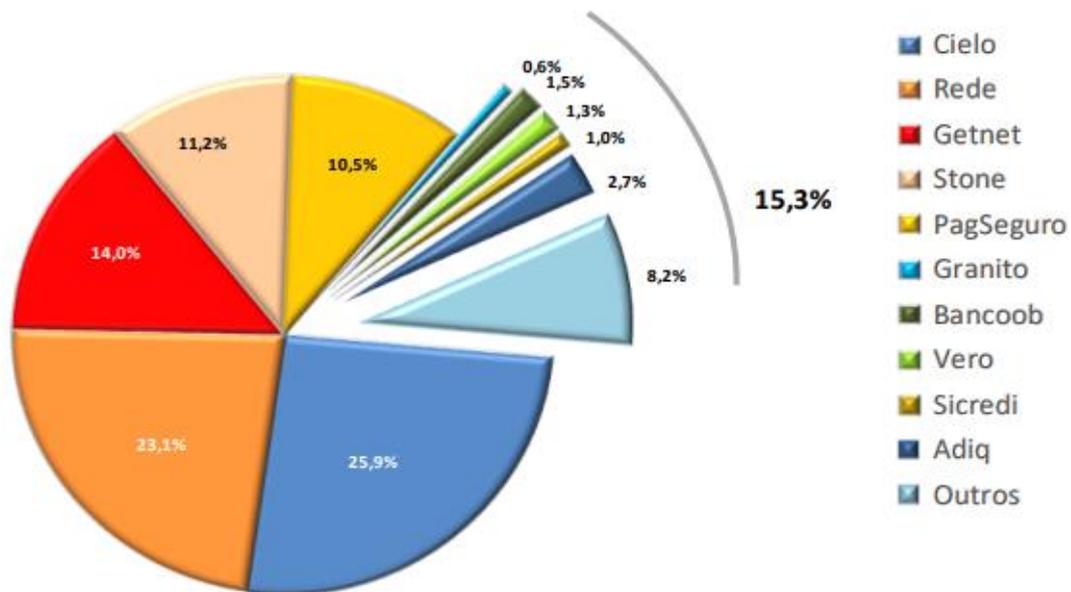
Como líder global em pagamentos e tecnologia financeira, a Fiserv atua em áreas como processamento de contas e soluções bancárias digitais; processamento de emissores de cartões e serviços de rede; pagamentos; comércio eletrônico; aquisição e processamento comercial; e a solução de ponto de venda baseada em nuvem. (HOLTZ, 2021)

O acordo entre Sicredi e First Data é de fornecimento de máquinas para aluguel e processamento de transações por parte da empresa norte-americana, mediante cobrança com preço regressivo de aluguel e tarifa percentual regressiva de processamento de transações. À época, em estudo para ingresso no mercado, foi constatado que seria mais viável pagar uma fatia do lucro à uma empresa parceira do que arcar com o investimento na estrutura para efetuar seu próprio processamento e aquisição do parque de máquinas. O Sicredi é o responsável pela parte comercial, utilizando como força de vendas suas agências espalhadas pelo Brasil.

Para Rochet e Tirole (2002), o mercado de cartões caracteriza-se por ser um mercado de dois lados, em que há um intermediário ou plataforma entre dois agentes. Esta definição se dá pelo fato de a interação entre o cliente final ser somente entre

O IHH (índice Herfindahl–Hirschman), medida de dimensão do tamanho da empresa no mercado, utilizado é o *market share*, utilizando-se de informações de faturamento fornecidas pelas próprias empresas à CardMonitor, empresa brasileira especializada em estudos e avaliação do mercado de cartões e meios de pagamento. Conforme estudo trimestral da CardMonitor (2022), o Sicredi atualmente está colocado entre as 12 maiores credenciadoras do Brasil no quesito faturamento transacionado em suas soluções de pagamento.

Market Share Credenciamento (4T 2022)



Obs.(1) O *market share* foi calculado a partir das informações divulgadas pelas empresas e nas estimativas feitas pela CardMonitor (2) Na Vero foram consideradas as transações nas Bandeiras Banricompras, MasterCard e Visa.

FIGURA 4 – Participação no mercado das empresas

Fonte: Relatório de Monitoração do Mercado de MEP – Especial Market Share 4^oT22, 2022.

Conforme ilustrado na figura 4, o Sicredi tem participação de 1% de todo o *market share* das transações realizadas em cartão de débito e crédito no território brasileiro.

De acordo com Welter et al. (2017), é fundamental para a promoção de processos de mudanças estratégicas em organizações, o desenvolvimento de percepções de mudanças do ambiente e ser capaz de criar estratégias que possibilitem a adaptação da organização às contingências do meio. Afinal, conforme sugerem os autores, gerenciar uma organização, nestes tempos, pressupõe gerenciar a mudança. Por isso, é preciso deter diferentes capacidades como, por exemplo: agilidade para compreender e responder às alterações rápidas e complexas do meio; presteza para atender novas necessidades de produtos, mercados e processo; e de administrar tudo em um ambiente instável e que possibilita diferentes caminhos a se seguir.

O estudo de preço do produto adquirência do Sicredi é essencial para que a empresa se recolque frente ao que seus concorrentes têm proposto atualmente no

mercado.

Se você quer que sua empresa seja mais lucrativa, avalie de forma crítica como você precifica seus produtos e serviços. O impacto de algumas pequenas mudanças nesta área fundamental de qualquer negócio pode provocar é impressionante. A precificação é algo que requer muito mais tempo e atenção do que a maioria das empresas tem investido nesse assunto. (HILL, 2020, p. 15)

Segundo Saraiva (2004), um negócio não resiste sem a presença do lucro, e grande parte das empresas enfrenta obstáculos para a obtenção deste lucro, que é um item primordial para a saúde financeira de um produto ou empresa. Para Vieira (1968), a primeira definição dos objetivos de uma empresa é a maximização da sua lucratividade. Apesar de algumas estratégias de empresas não visarem o lucro, como vemos no mercado atualmente, principalmente em startups que estão buscando ganhar mercado, as empresas devem estabelecer estratégias que, conforme seu critério, alcance um lucro no final da operação.

A estratégia atual da organização é algo que será o ponto de partida para a análise do preço, mais especificamente a estratégia de produtos ofertados para alcançar o lucro. Neste item, é primordial para a saúde do negócio estar alinhado com o mercado em que está inserido. Para Mintzberg (2000), a estratégia de uma empresa pode ser definida como o seu posicionamento perante o mercado. A estratégia visa dar um norte à empresa, mas tem em sua origem a mudança como foco. A posição clara de uma estratégia eficaz faz com que se tenha estabilidade em outras áreas para cuidar somente da sua função principal, como por exemplo as áreas de vendas e atendimento. A utilização de uma estratégia com certeza acarretará em impactos para a organização, sendo este impacto positivo ou negativo.

O estudo sobre a rentabilidade da operação e seu estado atual será totalmente em dados gerados pelo próprio Sicredi. Cada vez mais vemos um mercado e empresas caminhando no sentido de decisões baseadas em dados. É necessário embasar nossas visões e deixar de lado o achismo ou percepção. Para Sharda, Delen e Turban (2019), os movimentos de mercado levam empresas a reagir aos movimentos do mercado cada vez com mais agilidade. Para que as estratégias sejam definidas e as decisões tomadas, é necessário possuir quantidade considerável de dados. Através da extração de dados, é possível realizar um estudo do que está sendo realizado e é possível comparar o estado atual com projeções e novos modelos. A

evolução faz com que cada vez menos os dados sejam utilizados somente por especialistas de dados, mas sirvam de forma mais simples como apoio às áreas de negócio e estratégia. De acordo com Shapiro, Dolan e Quelch (1985), os dados passados internos coletados pela empresa são fontes muito úteis para a tomada de decisão futura.

Segundo MEZZADRI (2022), em reportagem do site Trademap, no primeiro trimestre do ano de 2022, a líder de mercado no setor de pagamentos, Cielo, realizou um ajuste médio nos valores de taxa cobrados de cerca de 0,3 ponto percentual. Seu lucro no período, se comparado ao primeiro trimestre do ano de 2021, teve um incremento de 35,9%. Logo após o fim do primeiro trimestre, no mês de abril, a Cielo realizou novos ajustes e a expectativa é de que ao decorrer do ano de 2022 novos frutos fossem colhidos. O site Valor Econômico também noticiou que as empresas Cielo e Getnet realizaram ajustes nos seus valores cobrados e o objetivo era que, mesmo com a elevação dos seus preços, as suas bases de clientes se mantivesse intacta. O motivo para a elevação das taxas são a alta da taxa de juros e a inflação.

O mercado de aquisição, nos seus últimos anos passou nos últimos anos por uma redução geral nos valores cobrados e, conseqüentemente, a diminuição da margem de lucro das empresas. Os movimentos recentes citados no parágrafo anterior indicam um mercado voltado a um padrão de taxas mais elevadas e um incremento de lucro para as empresas participantes do mercado.

Segundo Vieira (1968), para que a empresa defina sua política de preços na oferta de seu produto ou serviço, é necessário um conhecimento do local de atuação e também do mercado onde está inserida. O conhecimento do custo da operação e valores cobrados para cobrir estes custos é o item chave para que a empresa alavanque seus resultados.

Para a análise, a ideia de clusterização é apropriada, uma vez que, em uma base de dados tão plural, misturar todos os dados em uma análise só pode apresentar distorções nos resultados. Segundo SORENSEN (1948), o conceito de clusterizar pode ser definido como a junção de dados semelhantes em *clusters*, ou grupos. A grande vantagem ao se analisar os dados de forma clusterizada os dados são devido ao fato de poder chegar a um resultado mais preciso, pois na análise as peculiaridades dos grupos foram consideradas e agrupadas conforme as mesmas.

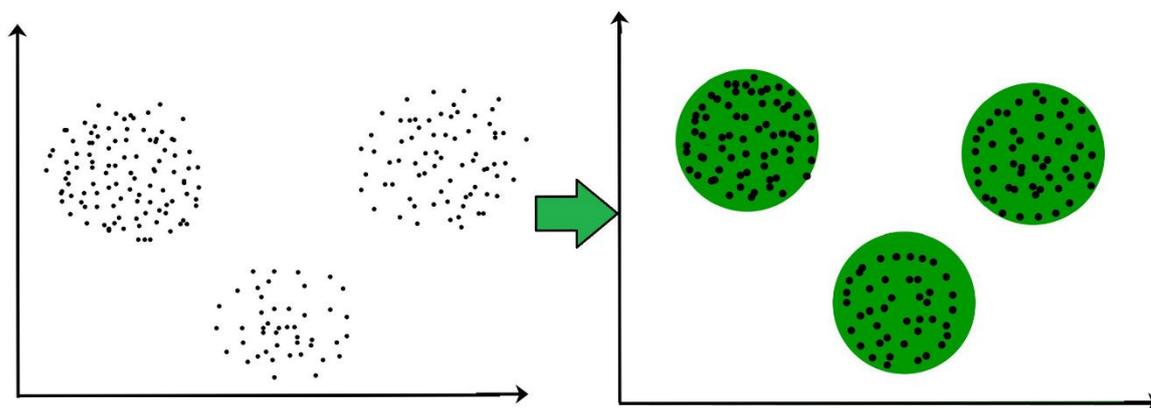


FIGURA 5 – Modelo de clusterização de dados

Fonte: Geeks for Geeks, 2023. Disponível em: www.geeksforgeeks.org/clustering-in-machine-learning

Quanto à análise de dados, através do teste t é possível verificar a relação entre as duas variáveis analisadas para cada produto (associados com e sem adquirência). Segundo Becker (2015), através da análise e teste bivariados é possível estabelecer uma relação entre duas variáveis envolvidas em uma análise.

A pesquisa de mercado é um item que deve ter extrema atenção por parte das empresas. É a partir de uma pesquisa de mercado que a empresa verifica na prática o seu posicionamento e estratégia, compreendendo se está em linha com o seu meio de atuação. Shapiro, Dolan e Quelch (1985) compreendem que a pesquisa de mercado é parte determinante no gerenciamento de marketing da empresa. Segundo os autores, a pesquisa auxilia a empresa a identificar problemas de posicionamento, devidamente diagnosticar estes problemas e avaliar novas alternativas de posicionamento para a organização. A pesquisa de mercado tem por objetivo ser uma ferramenta de auxílio para a tomada de decisão.

Pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa. (KOTLER, 2000, p. 125)

“A pesquisa de mercado originou-se e se desenvolveu nos Estados Unidos da América, a partir de 1910, obtendo destaque nas décadas de 50 e 60 sendo até hoje o país que mais investe em pesquisas” (MATTAR, 2005, p. 2). Segundo Kotler (2000, p. 125), “pesquisa de marketing corresponde à elaboração, à coleta, à análise e à edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”. Através da pesquisa

será possível identificar a distância dos valores cobrados e estratégia de precificação cobrados pelo Sicredi.

Para a realização do estudo de mercado, o modelo de pesquisa mais adequado seria o modelo de pesquisa descritiva. De acordo com Trinvinões (1987), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o mais precisamente possível a realidade de fenômenos e fatos em análise.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), a definição dos clientes aos quais a empresa irá prestar seus serviços ou ofertas seus produtos, deve ser definida e realizada uma estratégia de escolha de quais clientes servir. Não necessariamente a empresa deve buscar atender o máximo de clientes possíveis, mas sim definir a estratégia e segmentar aqueles clientes que pode e irá atender. A administração de marketing deve ser utilizada para construir um vínculo entre o cliente e a empresa que seja saudável, ou seja, o cliente precisa estar satisfeito e a empresa alcançando uma lucratividade ao final da sua operação.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é verificar a rentabilidade atual da operação de aquisição do banco Sicredi e os seus devidos impactos financeiros e aquisição de outros produtos também comercializados pelo banco.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a saúde financeira da operação de aquisição;
- Verificar o quanto o produto aquisição potencializa a contratação de outros produtos ofertados pelo banco;
- Observar o incremento de margem de contribuição em outros produtos quando aquisição é contratada;
- Propor, perante os resultados encontrados, quais os direcionamentos de produtos devem ser ofertados aos novos clientes/associados

4 METODOLOGIA

As informações utilizadas para a realização do estudo serão obtidas tanto internamente quanto externamente. Estas informações possibilitarão análise interna e comparativa com o meio em que a empresa está atuando.

A coleta das informações internas será realizada através de relatórios de desempenho, elaborados pela própria empresa e com foco no desempenho das mais de 100 cooperativas do sistema Sicredi. Estes relatórios são fornecidos pela área de dados interna do produto adquirência e área de BI (*business intelligence*) da empresa.

As análises sobre as informações serão obtidas da própria empresa serão voltadas para análises financeiras e de desempenho da base, ilustrando o atual momento da base de clientes e o resultado operacional financeiro do sistema Sicredi. As informações de mercado serão obtidas e utilizadas com o intuito de comparação, mostrando na prática o modelo de preços atuais cobrado pelo mercado, mostrando assim, um possível descolamento do Sicredi em relação aos seus concorrentes atuantes neste mercado.

O conjunto das informações coletadas, após sua unificação, possibilitarão a elaboração de um novo modelo de preço ótimo para que a adquirência Sicredi alavanque a rentabilidade de outros produtos disponibilizados pelo banco.

As ferramentas utilizadas para análise e tratamento dos dados serão o Denodo, Excel e o RStudio.

4.1 SOBRE A EMPRESA

O Sicredi é um banco cooperativo fundado em 1902. Em novembro de 2022 completou 120 anos.

De acordo com as informações do seu site oficial, o Sicredi possui mais de 6,5 milhões de associados, estes são atendidos por 2,4 mil agências que são distribuídas em mais de 100 cooperativas do sistema por todo o território brasileiro.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

Atualmente, o banco Sicredi atualmente encontra-se inserido em um mercado competitivo em que seu modelo de abordagem aos clientes é diferente em relação aos seus concorrentes. Já pelo lado dos concorrentes, é possível observar uma tentativa de alavancar lucros e tornar a operação viável através da oferta de produtos financeiros e conquista do fluxo financeiro das empresas.

O Sicredi tem uma peculiaridade em relação aos concorrentes deste mercado: É um banco tradicional centenário concorrendo com empresas que, em sua grande maioria, são *fintechs* dedicadas especialmente ao serviço de adquirência.

5 RESULTADOS

Atualmente o Sicredi possui um total de associados que ultrapassam os 6 milhões de associados, sendo inviável realizar uma análise de toda a base de associados. Assim, foi necessário a coleta de uma amostra aleatória.

Além da adquirência, foram analisados outros 19 produtos que o banco oferta e geram margem. São estes: Câmbio, capital social, cartão emissor, cesta de relacionamento, cheque especial, cobrança, consórcio, crédito rural, crédito geral, custódia de cheque, depósito a prazo, depósito à vista, folha de pagamentos, fundos, pagamentos a fornecedores, poupança, seguros elementares e seguro de vida.

Detalhes da amostra

Quantidade total de associados	Amostra coletada
6,5 milhões	13.691

Foram selecionados 13.691 associados (clientes) do Sicredi de uma região em específico do território brasileiro. Por questões de confidencialidade, a região selecionada não será divulgada.

Os tipos de cliente dentro do Sicredi são definidos em três públicos: pessoa física, pessoa jurídica e agro. A amostra está focada exclusivamente no público pessoa jurídica que é o público predominante entre os usuários de maquininhas de cartões e outras soluções de aceitação de cartões.

A amostra é referente ao mês de novembro de 2022. Portanto todos os resultados apresentados e análises são referentes ao exercício do mês mencionado.

Foi adicionado um deflator subtraindo ou adicionando aos números mencionados, pois as informações exatas são sensíveis e não podem ser divulgadas.

5.1 ANÁLISES GERAIS

Análise 1 – MC total adquirência em R\$

Produto	Quantidade associados	MC total
Adquirência	1.319	-56.056,00

A primeira análise realizada é o resultado entre associados Sicredi que possuem adquirência. Dentre a amostra de 1.319 associados que possuem o produto, foi somada a margem de contribuição de todos na terceira coluna. O resultado encontrado em realizar a soma, foi um prejuízo de R\$ -56.056,00.

Esta análise demonstra que a adquirência é um produto que atualmente, caso analisada isoladamente, é ofensora aos resultados da empresa.

Análise 2 – MC média adquirência em R\$

Produto	Quantidade associados	MC médio
Adquirência	1.319	-42,49

O segundo ponto verificado foi a rentabilidade individual de cada associado. Aplicando uma média da rentabilidade através da divisão do resultado total pelo número total de usuários da adquirência Sicredi, é constatado um prejuízo médio de R\$ -42,29 no mês em análise.

Podemos considerar que, considerando a amostra coletada, este produto por si só, apresenta um resultado negativo ao final da operação.

Análise 3 – MC total outros produtos em R\$

Produto	Quantidade associados	MC total
Câmbio	47	29.480
Capital Social	3.437	142.137
Cartão Emissor	5.946	536.432
Cesta de Relacionamento	11.153	1.152.577
Cheque Especial	3.426	1.123.322
Cobrança	3.352	519.467
Consórcio	378	49.881
Credito Rural	5	-8.493
Credito Geral	4.975	4.177.837
Custódia Cheque	53	132
Depósito à prazo	2.290	442.253
Depósito à vista	937	95.775
Folha de pagamentos	461	6.891
Fundos	304	6.765
Pagamentos a fornecedores	214	18.301
Poupança	529	29.365
Seguros elementares	140	15.949
Seguro de vida	516	35.090

Já na análise de margem de contribuição total de outros produtos, é possível verificar que, além da aquisição, somente o crédito rural apresenta uma rentabilidade negativa.

Análise 4 – MC média outros produtos em R\$

Produto	Quantidade associados	MC médio
Câmbio	47	627,24
Capital Social	3.437	41,35
Cartão Emissor	5.946	90,22
Cesta de Relacionamento	11.153	103,34
Cheque Especial	3.426	327,88
Cobrança	3.352	154,97
Consórcio	378	131,96
Credito Rural	5	-1.698,54
Credito Geral	4.975	839,77
Custódia Cheque	53	2,49
Depósito à prazo	2.290	193,12
Depósito à vista	937	102,21
Folha de pagamentos	461	14,95
Fundos	304	22,25
Pagamentos a fornecedores	214	85,52
Poupança	529	55,51
Seguros elementares	140	113,92
Seguro de vida	516	68,00

Ao aplicar o mesmo exercício realizado na análise 2 para a aquisição, ou seja, fazendo a média de margem de contribuição por quantidade de usuários, é verificado que os produtos de câmbio e crédito geral possuem destaque de lucratividade, atingindo R\$ 627.24 e R\$ 839,77, respectivamente.

Análise 5 – Quantidade de produtos contratados (aquisição x sem aquisição)

Usuários sem aquisição	Usuários com aquisição
4,51	8,03

No comparativo de usuários com aquisição *versus* usuários sem aquisição, é possível constatar que a média de produtos contratados dos usuários com aquisição é consideravelmente maior. A média salta de 4,51 para 8,03, sendo assim, um aumento de 78% na quantidade de produtos contratados.

Análise 6 – Rentabilidade em outros produtos (adquirência x sem adquirência) em R\$

Usuário sem adquirência	Usuário com adquirência
1.489,72	4.533,34

Ao realizar o comparativo da média de rentabilidade de outros produtos, os usuários que possuem a adquirência Sicredi apresentam rentabilidade consideravelmente superior. É possível chegar à conclusão de que a contratação da adquirência eleva, em média, R\$ 2.396,55 a margem de contribuição de cada associado.

Podemos constatar no resultado da análise que a adquirência, quando combinada a outros produtos, eleva a margem de contribuição total em 204,31%.

Análise 7 – Produtos potencializados pela adquirência em R\$

Produto câmbio

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	958,02
Sim	859,16

É possível verificar que entre os usuários que possuem o câmbio, a margem de contribuição média é menor nos usuários que também possuem o produto de adquirência.

Neste produto, é verificado um decréscimo na margem em relação aos associados que possuem adquirência. Em média, quem possui adquirência tem -10,32% em rentabilidade.

Produto capital social

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	64,71
Sim	50,73

Na análise do produto capital social, é possível também verificar que os clientes que possuem adquirência juntamente deste produto estão com uma rentabilidade menor em relação aos clientes que não possuem a adquirência.

Visualizando o resultando em percentual, quem possui adquirência gera, em média, -21,60% de resultado.

Produto cartão emissor

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	135,04
Sim	155,74

É possível verificar neste comparativo que os clientes que possuem algum cartão emitido pelo banco juntamente da adquirência possuem, em média, uma rentabilidade maior que aqueles que não possuem a adquirência.

Este ganho, em percentuais, é representado pelo aumento de 15,33%.

Produto cesta de relacionamento

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	153,30
Sim	192,57

A análise demonstra que, no produto cesta de relacionamento, os usuários que possuem também adquirência, dão um retorno médio de R\$ 30,92 maior.

No comparativo, é possível perceber que os associados que possuem adquirência possuem, em média, 25,62% de rentabilidade maior em relação aos associados que não possuem adquirência.

Produto cheque especial

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	487,83
Sim	586,66

O comparativo permite verificar que, em média, os usuários com adquirência combinada ao produto cheque especial, possuem uma rentabilidade maior em relação aos usuários que possuem cheque especial, mas não possuem adquirência.

A análise demonstra que os associados que possuem em adquirência tem um incremento médio de 20,26% em relação aos usuários que não possuem.

Produto cobrança

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	229,22
Sim	307,65

Entre os usuários do produto de cobrança, que também possuem adquirência, é notado o aumento da rentabilidade se compararmos com os usuários que não

possuem a adquirência.

No comparativo percentual é possível perceber que a combinação de adquirência e cobrança gera um aumento de 34,21% na rentabilidade média de cada associado.

Produto consórcio

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	204,69
Sim	175,28

Os usuários do produto consórcio que não possuem a adquirência têm, em média, uma rentabilidade maior em relação aos usuários que possuem o produto adquirência.

Na análise percentual, a combinação de adquirência e consórcio reduz a rentabilidade de cada associado em -14,37%

Produto crédito

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	1.147,63
Sim	2.326,01

Os associados Sicredi que possuem algum tipo de crédito contratado combinado à adquirência geram, em média, mais do que o dobro da rentabilidade em relação aos usuários que possuem crédito, entretanto sem contratação de aceitação.

A rentabilidade do produto crédito, combinado à adquirência, é incrementada, em média, em 102,68%.

Produto custódia cheque

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	3,66
Sim	4,47

O produto de cheque é um produto que tem como característica resultados próximos a zero. Apesar das baixas lucratividades, podemos observar que, em média, quem possui também a aceitação, está gerando mais lucro.

Apesar dos valores absolutos sendo baixos, a média de aumento com a combinação com o produto de adquirência é de 22,08%.

Produto depósito a prazo

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	300,29
Sim	236,71

Ao verificar e comparar a rentabilidade média do produto de depósito a prazo, verificamos que, quem possui também a adquirência, está com R\$ 50,06 a menos de rentabilidade.

A redução apresentada no parágrafo anterior é representada pelo valor percentual de -21,17%.

Produto depósito à vista

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	121,04
Sim	167,75

No comparativo do produto de depósito à vista, os usuários que possuem também a adquirência contratada apresentam, em média, rentabilidade maior em relação aos que não possuem. A diferença verificada é de R\$ 36,78.

Na combinação com a adquirência, é apresentado um acréscimo na margem de contribuição de 38,59%.

Produto folha de pagamentos

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	23,74
Sim	15,86

No comparativo da média de rentabilidade entre os usuários de folha de pagamentos, a vantagem vai para os usuários que não possuem adquirência juntamente do produto folha de pagamentos.

Em termos percentuais, a redução apresentada na análise é de -33,18% na rentabilidade média dos usuários que possuem adquirência em relação aos que não possuem.

Produto fundos

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	33,89
Sim	34,15

Neste comparativo, a média de lucro de quem possui folha de pagamentos juntamente da aceitação é muito semelhante à média de usuários que possuem a folha de pagamentos sem aceitação.

O aumento na margem de contribuição média de quem possui adquirência é de somente 0,76% em relação aos associados que não possuem a combinação dos dois produtos.

Pagamento a fornecedores

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	138,33
Sim	52,78

Neste comparativo, a média de rentabilidade indicada que os usuários que possuem o produto pagamento a fornecedores, mas não possuem adquirência, atingem, em média, uma rentabilidade maior em relação aos que também possuem a adquirência contratada.

A redução da margem de contribuição de -61,85% mostra o impacto negativo que pode ocorrer na rentabilidade média na combinação dos produtos de adquirência e pagamento a fornecedores.

Produto poupança

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	82,77
Sim	112,99

Entre os usuários do produto de poupança, quem também possui o produto de adquirência gera, em média, R\$ 23,80 de lucro ao banco.

Em termos percentuais, a análise demonstra que, usuários com o produto adquirência combinado à poupança, tem um incremento médio de 36,51% em suas margens de contribuições.

Seguros elementares

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	185,90
Sim	128,55

O comparativo referente ao produto de seguros elementares desmontra que, em média, quem não possui a adquirência, apresenta lucros maiores em relação aos usuários que não possuem a adquirência.

A redução da rentabilidade média para usuários que possuem a adquirência juntamente de seguros elementares é de -30,85%

Seguros de vida

Possui adquirência	MC média (em R\$)
Não	106,18
Sim	83,96

Referente ao produto de seguro de vida, podemos verificar que, na média, a exemplo também dos seguros elementares, quem apresenta a maior média de lucro são os usuários que não possuem adquirência.

Os usuários que possuem a combinação de adquirência e seguros de vida possuem, em média, um decréscimo de -20,93% nas suas margens de contribuições.

Teste de diferença de média

Executando o teste de diferença de média, para validação dos produtos que de fato apresentam diferença significativa, foram gerados os resultados abaixo em que:

p. Valor > 0,05 = Há diferença significativa de valor entre com e sem adquirência no produto

p. Valor > 0,05 = Não há diferença significativa de valor entre com e sem aquisição no produto

-1,00 = Base de dados não suficiente para aplicação do teste

Produto	P. valor	Diferença
Câmbio	-1,0000	Teste não aplicado
Capital Social	0,0166	Diferença significativa
Cartão Emissor	0,1463	Diferença não significativa
Cesta de Relacionamento	0,7326	Diferença não significativa
Cheque Especial	0,2083	Diferença não significativa
Cobrança	0,1263	Diferença não significativa
Consórcio	0,3447	Diferença não significativa
Crédito Rural	-1,0000	Teste não aplicado
Crédito Geral	0,0454	Diferença significativa
Custódia Cheque	0,7326	Diferença não significativa
Depósito a prazo	0,6077	Diferença não significativa
Depósito à vista	0,3294	Diferença não significativa
Folha de pagamentos	0,4444	Diferença não significativa
Fundos	0,9834	Diferença não significativa
Pagamentos a fornecedores	0,1415	Diferença não significativa
Poupança	0,4615	Diferença não significativa
Seguros elementares	0,2448	Diferença não significativa
Seguro de vida	0,0360	Diferença significativa

Nos resultados podemos verificar que os capital social, crédito geral e seguro de vida são os produtos que apresentam, em média, diferença relevante quando comparados usuários que possuem aquisição *versus* usuários que não possuem aquisição.

5.2 ANÁLISES CLUSTERIZADAS

Os *clusters* foram definidos de acordo com o faturamento dos associados no produto aquisição, portanto nas análises abaixo somente iremos visualizar usuários que possuem o produto contratado. Para a média, foram considerados os faturamentos dos meses de outubro, novembro e dezembro do ano de 2022.

Foram definidos 5 *clusters* gerados através do método *k-means*, com o número de 5 *clusters*, e o centróide de cada grupo sendo a medida de referência do

faturamento do grupo de associados. Abaixo a demonstração dos clusters com seus respectivos faturamentos:

Cluster	Faturamento mensal
1	28,45
2	511,99
3	4.006,70
4	16.625,30
5	139.709,55

Análise 1 – MC na aquisição (em R\$)

Cluster	MC aquisição
1	-51,34
2	48,43
3	24,26
4	93,85
5	-362,38

Na análise de margem de contribuição, é possível verificar que os *clusters* 1 e 5 apresentam prejuízo, enquanto os *clusters* 2, 3 e 4 apresentam lucro.

Análise 2 – Soma da MC média em outros produtos (em R\$)

Cluster	MC total outros produtos
1	579,09
2	870,03
3	1.586,42
4	1.259,81
5	1.612,86

Análise por produto

Abaixo serão demonstrados os produtos dentro de cada cluster e suas respectivas análises de rentabilidade média.

Os critérios para indicação ou não de produtos para cada cluster:

1. Produtos de alto impacto para oferta ao novo associados: Margem média superior a R\$ 50

2. Produtos indicados para oferta aos novos associados: Margem média entre R\$ 10 e R\$ 50
3. Produtos não indicados para oferta aos novos associados: Margem média inferior a R\$ 10

Análise 3 – MC por produto (em R\$)

Cluster 1

Produto	Média MC
Crédito Geral	191,07
Cesta de Relacionamento	134,12
Cartão Emissor	63,86
Cheque Especial	61,02
Cobrança	51,75
Depósito à vista	49,95
Capital Social	19,69
Consórcio	4,09
Depósito a prazo	2,15
Poupança	0,61
Seguros elementares	0,60
Seguro de vida	0,27
Câmbio	0,00
Crédito Rural	0,00
Custódia Cheque	0,00
Folha de pagamentos	0,00
Fundos	0,00
Pagamentos a fornecedores	-0,08

Podemos verificar que os produtos de crédito geral e cesta de relacionamento centralizam grande parte da margem de contribuição os clientes deste *cluster* com cada um deles, contribuindo com mais de R\$ 100, em média, para a margem de contribuição total do associado.

Produtos de alto impacto: Crédito geral, cesta de relacionamento, cartão emissor, cheque especial e cobrança.

Produtos indicados: Depósito à vista e capital social.

Produtos não indicados: Consórcio, depósito a prazo, poupança, seguros elementares, seguro de vida, câmbio, crédito rural, custódia cheque, folha de pagamentos, fundos e pagamento a fornecedores.

Cluster 2

Produto	Média MC
Crédito Geral	292,20
Depósito à vista	128,24
Cesta de Relacionamento	125,53
Cobrança	118,39
Cheque Especial	77,19
Cartão Emissor	49,17
Capital Social	17,15
Consórcio	5,83
Depósito a prazo	5,04
Seguro de vida	1,33
Seguros elementares	1,08
Poupança	0,88
Fundos	0,55
Folha de pagamentos	0,08
Pagamentos a fornecedores	0,01
Câmbio	0,00
Crédito Rural	0,00
Custódia Cheque	0,00

Para o *cluster 2* é ilustrado que o crédito geral destoa positivamente em relação ao restante dos produtos. Destaque também para produtos como depósito à vista. O produto de cobrança tem maior representatividade neste *cluster*, enquanto o cheque especial perde participação na média da margem de contribuição.

Produtos de alto impacto: Crédito geral, depósito à vista, cesta de relacionamento, cobrança, cheque especial

Produtos indicados: Cartão emissor, cheque especial, cobrança e depósito à vista

Produtos não indicados: Capital social, consórcio, depósito a prazo, poupança, seguros elementares, seguro de vida, câmbio, crédito rural, custódia cheque, folha de pagamentos, fundos e pagamento a fornecedores.

Cluster 3

Produto	Média MC
Crédito Geral	1.031,46
Cesta de Relacionamento	147,85
Depósito à vista	125,44
Cheque Especial	112,13
Cartão Emissor	58,67
Cobrança	43,57
Capital Social	18,34
Depósito a prazo	13,47
Câmbio	3,34
Consórcio	2,57
Poupança	2,34
Seguro de vida	1,64
Seguros elementares	1,03
Fundos	0,79
Folha de pagamentos	0,32
Pagamentos a fornecedores	0,23
Crédito Rural	0,00
Custódia Cheque	0,00

Para o *cluster* 3 é possível verificar que o produto de crédito geral destoa positivamente de todo o restante.

Produtos de alto impacto: Crédito geral, Cesta de relacionamento, depósito à vista, cheque especial e cartão emissor.

Produtos indicados: Cobrança, capital social e depósito a prazo.

Produtos não indicados: Câmbio, consórcio, poupança, seguro de vida, seguros elementares, fundos, folha de pagamentos, pagamentos a fornecedores, crédito rural e custódia cheque.

Cluster 4

Produto	Média MC
Crédito Geral	584,85
Depósito à vista	146,10
Cesta de Relacionamento	138,18
Cheque Especial	127,50
Cartão Emissor	74,89
Depósito a prazo	35,17
Cobrança	30,81
Capital Social	18,10
Consórcio	4,98
Seguros elementares	4,13
Seguro de vida	2,55
Poupança	2,18
Pagamentos a fornecedores	0,28
Folha de pagamentos	0,20
Fundos	0,17
Custódia Cheque	0,01
Câmbio	0,00
Crédito Rural	0,00

No *cluster* 4, a exemplo do 3, o produto de maior impacto é o de crédito geral.

Produtos de alto impacto: Crédito geral, depósito à vista, cesta de relacionamento, cheque especial e cartão emissor.

Produtos indicados: Depósito a prazo, cobrança e capital social.

Produtos não indicados: Consórcio, Seguros elementares, seguro de vida, poupança, pagamento a fornecedores, folha de pagamentos, fundos, custódia cheque, câmbio e crédito rural.

Cluster 5

Produto	Média MC
Crédito Geral	958,61
Depósito à vista	307,00
Cheque Especial	282,45
Cesta de Relacionamento	140,91
Cartão Emissor	90,91
Cobrança	65,16
Depósito a prazo	61,76
Capital Social	44,58
Consórcio	10,74
Seguro de vida	6,12
Poupança	3,84
Seguros elementares	3,29
Folha de pagamentos	1,32
Fundos	0,94
Pagamentos a fornecedores	0,83
Custódia Cheque	0,09
Câmbio	0,00
Crédito Rural	0,00

Para o *cluster 5*, que abrange os associados com maior faturamento, é possível verificar também a predominância do crédito geral para a margem positiva dos associados.

Produtos de alto impacto: Crédito geral, depósito à vista, cheque especial, cesta de relacionamento, cartão emissor, cobrança e depósito a prazo.

Produtos indicados: Capital social e consórcio.

Produtos não indicados: Seguro de vida, poupança, seguros elementares, folha de pagamentos, fundos, pagamento a fornecedores, custódia cheque, câmbio e crédito rural.

CONCLUSÕES

Ao analisar o modelo de atuação do Sicredi em relação ao mercado, é possível verificar que a empresa atua de forma diferente, não padronizando taxas, o que pode ser benéfico em dados casos, devido à flexibilidade, porém, pode acabar gerando um prejuízo na operação. O produto adquirência, sendo analisado de forma isolada, é uma solução que apresentou uma margem negativa no mês de análise, sendo o prejuízo nos *clusters* 1 e 5, que são os *clusters* de menor e maior faturamento, respectivamente. Como qualquer produto ou serviço que uma empresa oferta, caso não tenha uma gestão de preços eficiente, existe grande chance de não ser alcançada uma rentabilidade satisfatória, ou como verificado na operação do Sicredi, um prejuízo.

Ao compararmos a rentabilidade final, somando todos os produtos, de usuários com adquirência contra usuários sem adquirência, é possível verificar um resultado maior em usuários que possuem a adquirência, portanto, é um produto que potencializa a lucratividade em outros produtos. Também é possível verificar que, quando uma pessoa jurídica contrata o serviço de adquirência, se compararmos com outra pessoa jurídica que não contrata o serviço, a primeira aumenta consideravelmente a expectativa de contratação de outros produtos. O comparativo realizado na análise 5 comprova esta eficiência da adquirência para a contratação de outros produtos por parte do novo associado.

Para a questão da rentabilidade da adquirência individualmente, é interessante para cada cooperativa analisar e verificar a viabilidade de uma majoração dos preços cobrados, uma vez que pode ser arriscado trabalhar com um produto em prejuízo. Alcançar o mínimo de rentabilidade ou até trabalhar no ponto de equilíbrio já seria mais saudável para a operação. Caso a cooperativa opte por não majorar as taxas, ou seja, olhando mais para o resultado do todo, somando todos os produtos contratados, a adquirência teve sua eficiência comprovada através das análises, desde que a cooperativa ou gerente que está realizando a venda, selecione e ofereça a combinação certa de produtos ao novo associado.

Como sugestão aos trabalhos futuros, penso que podem ser realizadas análises tendo seu foco e centralizando outros produtos que o Sicredi ou um banco oferta.

Também penso que, como complementação, seria produtivo analisar a margem de contribuição do Sicredi especificamente em adquirência, analisando seus custos da operação e preços cobrados, a fim de propor um preço de equilíbrio para que financeiramente a operação seja mais saudável. A terceira sugestão que penso seria a aplicação da majoração das taxas aos associados que encontram-se em situação de prejuízo e a validação das suas devidas elasticidades de preço.

REFERÊNCIAS

ABREU, Kaype Daniel. Stone (STOC31): Juros altos e inflação não impactam operação (pelo menos, por enquanto). **Money Times**, 2023. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/como-a-stone-stoc31-quer-driblar-o-efeito-americanas-amer3/>. Acesso em 12 de mar. de 2023.

BECKER, João Luiz. **Estatística Básica: Transformando Dados em Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

CAMPOS, Álvaro. BONFIM, Ricardo. Cielo e Getnet testam espaço para reajuste sem perder clientes. **Valor Econômico**, 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/financas/noticia/2022/05/05/cielo-e-getnet-testam-espaco-para-reajuste-sem-perder-clientes.ghtml>. Acesso em 14 de set. de 2022.

Credenciamento Digital. **Getnet**, 2023. Disponível em: <https://credenciamentodigital.getnet.com.br/>. Acesso em 03 de mar. de 2023.

Clustering in Machine Learning. **Geeks for Geeks**, 2023. Disponível em: <https://www.geeksforgeeks.org/clustering-in-machine-learning/#courses>. Acesso em 15 de mar. de 2023.

HILL, Peter. **O preço é o lucro: Como multiplicar a lucratividade do seu negócio por meio da gestão profissional dos preços**. Kogan Page Publishers, 2020.

HOLTZ, Fabiana. Caixa Cartões fecha acordo com Fiserv para atuar no segmento de maquininhas. **UOL**, 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2021/04/26/caixa-cartoes-fecha-acordo-com-fiserv-para-atuar-no-segmento-de-maquinhinhas.htm>. Acesso em 04 de mar. de 2022.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MEZZADRI, Ana Julia. Cielo (CIEL3): após reajustes de preços, expandir base de clientes é próximo desafio. **Trademap**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://trademap.com.br/agencia/mercados/cielo-ciel3-apos-reajustes-de-precos-expandir-base-de-clientes-e-proximo-desafio>. Acesso em 13 de set. de 2022.

MINTZBERG, Henry. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Maria Bernadete. O Monopólio e o Oligopólio. **Revista Virtual Direito Brasil**. São Paulo, vol. 5, 2011.

OLIVEIRA, João José. Cade abre processo contra Itaú e Rede por infração à ordem econômica. **UOL**, 2019. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2019/10/25/cade-abre-processo-contra-itaue-rede-por-infracao-a-ordem-economica.htm?cmpid=copiaecola>. Acesso em 07 de set. de 2022.

Onboarding Cielo. **Cielo**. 2023. Disponível em: <https://onboarding.cielo.com.br/site/catalogo>. Acesso em 03 de mar. de 2023.

Produtos Stone. **Stone**, 2023. Disponível em: <https://www.stone.com.br/>. Acesso em 19 de fev. de 2023.

Relatório de Monitoração do Mercado de MEP – Especial Market Share 1ºT22. **CardMonitor**. São Paulo, 2022. Disponível em: <https://cardmonitor.com.br/produtos/monitoracao-das-credenciadoras/>. Acesso em 03 de ago. de 2022.

ROCHET, Jean-Charles; TIROLE, Jean. Cooperation among competitors: Some economics of payment card associations. **The RAN Journal of economics**. Vol. 37, nº 3, 2002.

SANTOS, Edson Luiz; CAVALCANTI, Luis Filipe. **Payments 4.0**. São Paulo: Linotipo Digital, 2020.

SARAIVA, Alberto. **Os mandamentos da lucratividade**. 10ª ed. São Paulo: Editora Campus, 2004.

SHAPIRO, Benson P.; DOLAN, Robert J.; QUELCH, John A. **Marketing Management: Strategy, Planning and Implementation**. Vol. 2. Homewood: Richard D. Irwin, 1985.

SHARDA, Ramesh; DELEN, Dursun; TURBAN, Efraim. **Business Inteligence e Análise de Dados para Gestão do Negócio**. 4ª ed. São Paulo: Bookman Editora, 2019.

Sicredi amplia atuação e lança máquina de cartões. **Portal do Cooperativismo Financeiro**. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/2017/11/sicredi-amplia-atuacao-e-lanca-maquina-de-cartoes/>. Acesso em 03 de ago. de 2022.

SØRENSEN, Thorvald. **A Method of Establishing Groups of Equal Amplitude in Plant Sociology Based on Similarity of Species Content and Ist Application to Analyses of the Vegetation on Danish Commons**. Vol. 4. Copenhagen: Munksgaard, 1948.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.