

Uso de dados para tomada de decisão estratégica em adquirentes no Brasil

Use of data for strategic decision making in acquirers in Brazil

Rodrigo Santos Haddad

Profª Drª Márcia Regina Neves Guimarães

Universidade Federal de São Carlos - Campus Sorocaba

Departamento de Engenharia de Produção

Rod. João Leme dos Santos, km 110 - Sorocaba/SP - CEP 18052-780

Resumo: A inteligência de dados por meio de tecnologias como o Big Data, pode gerar vantagem em um mercado altamente concentrado e competitivo. Portanto o presente trabalho tem como objetivo analisar o uso de dados na tomada de decisões estratégicas no setor de aquisição no Brasil. A partir de uma abordagem qualitativa e por meio do método de estudo de caso, foram realizadas entrevistas com profissionais atuantes em uma das empresas adquirentes no Brasil com maior participação do mercado, buscando identificar o papel dos dados na definição de estratégias. A pesquisa demonstra que a empresa analisada desse ramo específico quando consegue captar, integrar e interpretar dados relevantes possui maior capacidade de ajustar suas estratégias em tempo real, otimizando recursos e ampliando sua participação de mercado. A análise também evidencia a transição de um duopólio consolidado para um cenário mais pulverizado, impulsionado por estratégias focadas em custo e diferenciação ou uma mesclagem de ambas, fundamentadas em *insights* analíticos de forma tempestiva. O trabalho conclui que o uso estruturado e estratégico de dados é um fator determinante para a competitividade no setor de

adquirência brasileiro, especialmente em contextos voláteis como o observado durante e após a pandemia.

Palavras-chave: Tomada de decisão; Big Data; Inteligência de negócios; Estratégia competitiva; Mercado de adquirentes.

Abstract: Data intelligence, through technologies such as Big Data, can generate competitive advantage in a highly concentrated and competitive market. Therefore, the present study aims to analyze the use of data in strategic decision-making within the acquiring sector in Brazil. Based on a qualitative approach and employing the case study method, interviews were conducted with professionals working in one of the major acquiring companies in the country, seeking to identify the role of data in strategy formulation. The research demonstrates that companies in this specific industry, when able to capture, integrate, and interpret relevant data, have a greater ability to adjust their strategies in real time, optimizing resources and expanding their market share. The analysis also highlights the transition from a consolidated duopoly to a more fragmented scenario, driven by cost-focused and differentiation strategies or a combination of both supported by timely analytical insights. The study concludes that the structured and strategic use of data is a determining factor for competitiveness in the Brazilian acquiring sector, especially in volatile contexts such as those observed during and after the pandemic.

Keywords: Decision-making; Big Data; Business intelligence; Competitive strategy; Acquiring market.

1. Introdução

Mintzberg (2000) considera que são inúmeros os campos do conhecimento que, de alguma forma, contribuem para o entendimento do que seja estratégia. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Para planejar e modelar novas estratégias de negócio é importante compreender que a empresa que possui mais dados relevantes para o seu segmento, acaba por ter um diferencial. Isso contribui para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, entretanto, um dificultador comentado são as “chuvas” de dados ou até mesmo uma “tempestade” informacional, termo também usado por autores como Lima et al. (2018) ao se referirem à sobrecarga de informação que empresas grandes conseguem ter

acesso, portanto fica nítido a significância de distinguir quais das informações devem ser levadas em consideração para melhorar a efetividade das análises realizadas a respeito do banco de dados estudado.

Big Data pode ser compreendido como um conjunto de tecnologias, métodos e práticas voltados à aquisição, armazenamento, integração, análise e aplicação de grandes volumes de dados estruturados e não estruturados com o objetivo de suportar a tomada de decisão empresarial em ambientes complexos e dinâmicos (Suoniemi et al., 2020). Segundo Machado (2018), a definição de *Big Data* pode ser entendida pelo que ele chama de 3Vs:

- Volume: grande variedade de fontes de dados e informações de diversos setores, o que, antes, era deveras oneroso e exigiriam altos recursos para armazenamento dessas informações.
- Velocidade: Dados são criados e fluem em uma velocidade sem precedentes e devem ser tratados e analisados em tempo hábil.
- Variedade: Informações são geradas das mais diversas formas, seja por uma base de dados tradicional, áudios ou documentos não estruturados de forma padrão.

Machado (2018) afirma que, em modelos mais recentes, a interpretação do termo *Big Data* não se restringe apenas aos 3Vs supracitados, mas também inclui mais dois tópicos ,sendo estes: Veracidade e valor, resultado de um consenso acadêmico e corporativo amadurecido ao longo da década de 2010, de acordo com Kowata e Santos (2010). Para Machado (2018), existe a necessidade de entender se os dados capturados são realmente verídicos e se trazem valor para a empresa ou análise a ser utilizada.

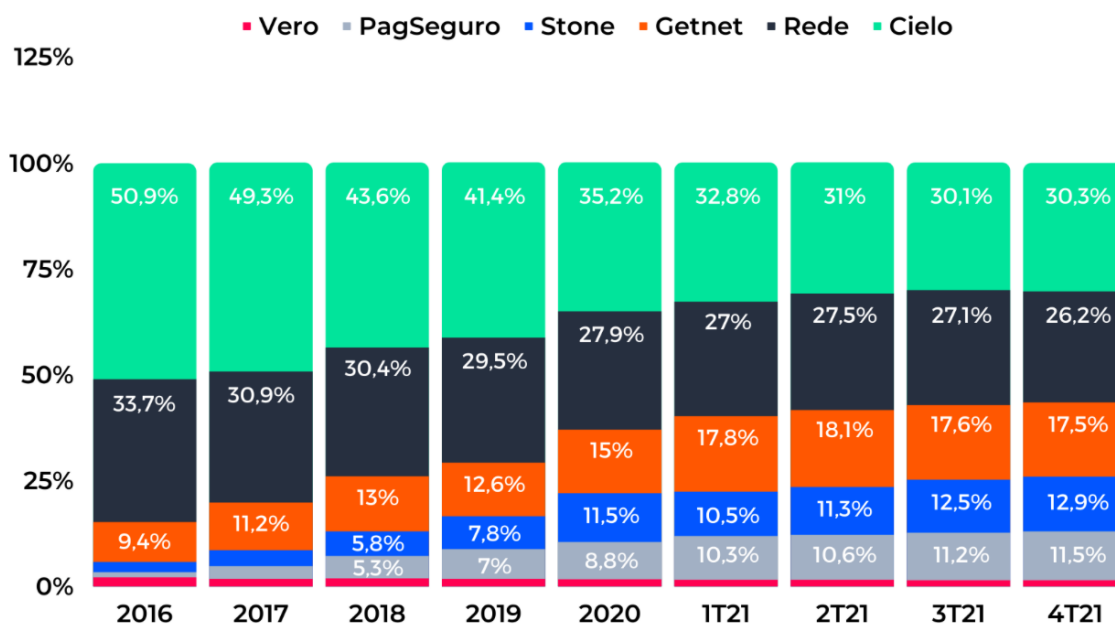
Nesse contexto, o trabalho tem como objetivo analisar a relevância dos dados para definição de estratégias e tomadas de decisões no âmbito de uma empresa do setor de adquirência. Também, busca verificar como a captura dos dados relevantes e sua posterior utilização analítica de forma estruturada e seguindo padrões, pode levar a vantagem competitiva.

A presente pesquisa terá como unidade de análise, uma das maiores empresas do mercado de adquirência brasileiro. Esse tipo de empresa se caracteriza como responsável por processar pagamentos em estabelecimentos físicos e virtuais, comumente denominadas de “maquininhas”. “A indústria de

adquirentes no Brasil é conhecidamente concentrada e tem relações verticais intrincadas” (Perez; Bruschi, 2018, p.06).

Reforça-se a afirmação de Perez e Bruschi (2018) por meio do percentual de *Market Share* das adquirentes no Brasil, as empresas Cielo e Rede detém 80% do mercado. Setor este que possui uma alta circulação de capital, obviamente que também por trabalhar com meio de pagamento, mas para trazer dados em termos financeiros uma das empresas de adquirentes que se encontra entre as 2 maiores no âmbito nacional, transacionam em média mais de quatrocentos bilhões de reais por ano o que seria equivalente a aproximadamente 6% do PIB do Brasil no ano de 2020. A figura 1 demonstra a distribuição da participação das empresas no mercado de adquirência.

Figura 1 – Participação de mercado das adquirentes no Brasil



Fonte: Fintechs.com.br. Market Share – Adquirentes: Market Share das adquirentes brasileiras até 2020. Fintechs.com.br, 2020. Disponível em: <https://fintechs.com.br/market-share-adquirentes/>. Acesso em: 18 jul. 2025.

A sequência que será seguida ao longo do presente trabalho, inicia-se com a contextualização do mercado de adquirência no Brasil, seguido da fundamentação teórica sobre Big Data, inteligência competitiva e estratégias de mercado. Em seguida, será destacada a metodologia adotada, posteriormente, os pontos mais pertinentes oriundos das entrevistas com os profissionais atuantes em uma grande empresa do ramo de adquirência no Brasil e, por fim, a conclusão a respeito de todos os temas posteriormente apresentados.

2. Referencial teórico

O ambiente de negócios das aquisições brasileiras é caracterizado por dinâmicas altamente complexas e voláteis, exigindo das organizações mecanismos cada vez mais robustos de análise e adaptação estratégica. Nesse cenário, o uso intensivo de dados para embasar a tomada de decisão se consolida como um diferencial competitivo fundamental, especialmente nesse setor com elevada concorrência e concentração de mercado, como o de aquisição no Brasil (Suoniemi et al., 2020).

A definição clássica de estratégia, segundo Mintzberg e Quinn (2001), compreende um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma organização em um todo coerente. Para que tais estratégias sejam efetivas, torna-se imprescindível o uso de informações confiáveis, atualizadas e relevantes o que só é viável, em larga escala, por meio da aplicação de tecnologias de análise de dados.

2.1 Inteligência competitiva e big data

No cenário contemporâneo, caracterizado por avanços tecnológicos acelerados e crescente complexidade mercadológica, os conceitos de inteligência competitiva e inteligência de negócios assumem papel central no desenvolvimento de estratégias organizacionais sustentáveis. A inteligência competitiva pode ser compreendida como o processo sistemático de coleta, análise e disseminação de informações relevantes sobre o ambiente externo incluindo concorrentes, tendências de mercado e mudanças regulatórias com o intuito de subsidiar a formulação de estratégias proativas. Por sua vez, a inteligência de negócios refere-se à integração de dados internos e externos, por meio de ferramentas analíticas e tecnológicas, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões táticas e operacionais (Sestino et al., 2020).

Ambas as práticas são substancialmente aprimoradas pelo uso de tecnologias de Big Data, as quais viabilizam o processamento de grandes volumes de dados estruturados e não estruturados com elevada velocidade, variedade e valor analítico (Sestino et al., 2020). Nesse contexto, Suoniemi (2020) destaca que os recursos de Big Data podem ser compreendidos como a combinação sinérgica entre infraestrutura tecnológica, competências analíticas

e suporte organizacional atuam como facilitadores da ampliação das capacidades orientadas ao mercado, as quais são essenciais para a identificação de oportunidades, antecipação de demandas e diferenciação competitiva.

Além disso, o alinhamento entre a capacidade analítica de dados (BDAC – *Big Data Analytics Capability*) e a estratégia de negócios é crucial para que os investimentos em Big Data resultem em melhorias concretas no desempenho organizacional (Akter et al., 2016). Esses autores argumentam que tal alinhamento permite decisões mais precisas, baseadas em dados, e assim contribuindo para ganhos sustentáveis de produtividade. Kiron (2014) complementa essa visão ao defender que a criação de um ambiente organizacional que valorize a análise de dados como parte da cultura estratégica é fundamental para que as empresas extraiam vantagem competitiva das informações que geram.

De maneira complementar, Falsarella e Jannuzzi (2020) observam que o crescente volume de informações disponíveis, sobretudo aquelas geradas por mídias sociais, transações e sistemas internos, exige que as organizações desenvolvam abordagens sistêmicas para integrar essas informações em sua tomada de decisão. Essa complexidade impõe desafios e reforça a importância do uso de inteligência organizacional e de Big Data como instrumentos para uma otimização da gestão. Como afirmam os autores, “saber distinguir e monitorar dados estruturados e não estruturados, internos e externos, torna-se uma competência essencial para qualquer organização que busca longevidade estratégica” (Falsarella e Jannuzzi, 2020, p. 184).

Dessa forma, a aplicação estratégica de Big Data potencializa tanto a inteligência competitiva quanto a inteligência de negócios, pois esta permite a extração de insights precisos e tempestivos, promovendo, assim, a elevação do desempenho organizacional em ambientes de alta turbulência competitiva (Suoniemi et al., 2020).

A capacidade de adaptação das estratégias à dinâmica do mercado é um dos principais atributos proporcionados pela inteligência de dados. Durante o período pandêmico da COVID-19, por exemplo, o comportamento do consumidor foi drasticamente alterado, exigindo respostas rápidas das empresas. As adquirentes que disponham de infraestrutura de dados bem

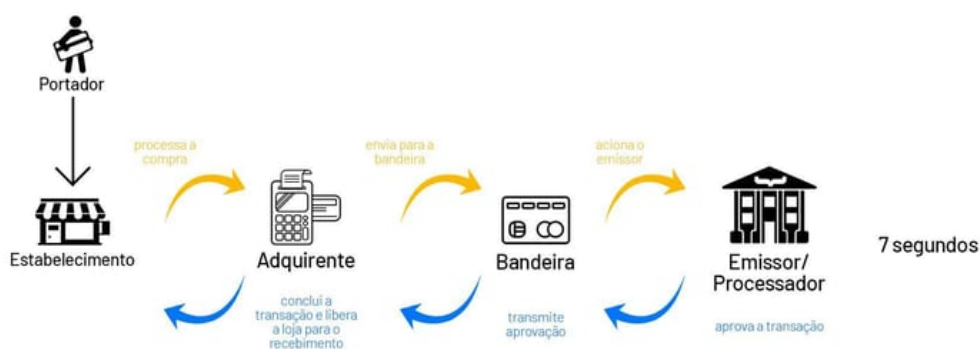
estruturada conseguiram ajustar suas ofertas com agilidade, promovendo soluções digitais, condições comerciais flexíveis e atendimento remoto — movimentos orientados por análises preditivas e diagnósticos baseados em tempo real (Suoniemi et al., 2020).

2.2 Mercado de adquirência no Brasil

O termo Mercado de Dois Lados foi primeiramente introduzido por Armstrong (2002). Segundo o autor, este tipo de setor, é definido como aquele que envolve a interação de dois ou mais agentes, com estes mercados possuindo suas operações sob dependência de um intermediador ou plataforma.

Armstrong (2002) aponta que nesse caso, para que um agente possa operar por essa plataforma, ele dependerá da participação dos agentes que pertencem ao outro grupo e, assim, pode-se concluir que o mercado de meios de pagamento está incluso nessa classificação. Adquirentes e emissores de cartão participam da rede de aceitação disponibilizada pelas bandeiras para que possam atuar, conforme mostra a figura 2, que explica com maior detalhamento a relação entre estabelecimento, adquirente, bandeira e emissor.

Figura 2 - O fluxo transacional de transações com cartões e a importância das regras de segurança, 2024
Fonte: Bankly. (2023)



Fonte: BANKLY. Saiba como funciona o fluxo de uma transação de pagamento. Blog Bankly, 26 jul. 2023. Disponível em: <https://blog.bankly.com.br/saiba-como-funciona-o-fluxo-de-uma-transacao-de-pagamento-0-0>. Acesso em: 10 jul. 2025.

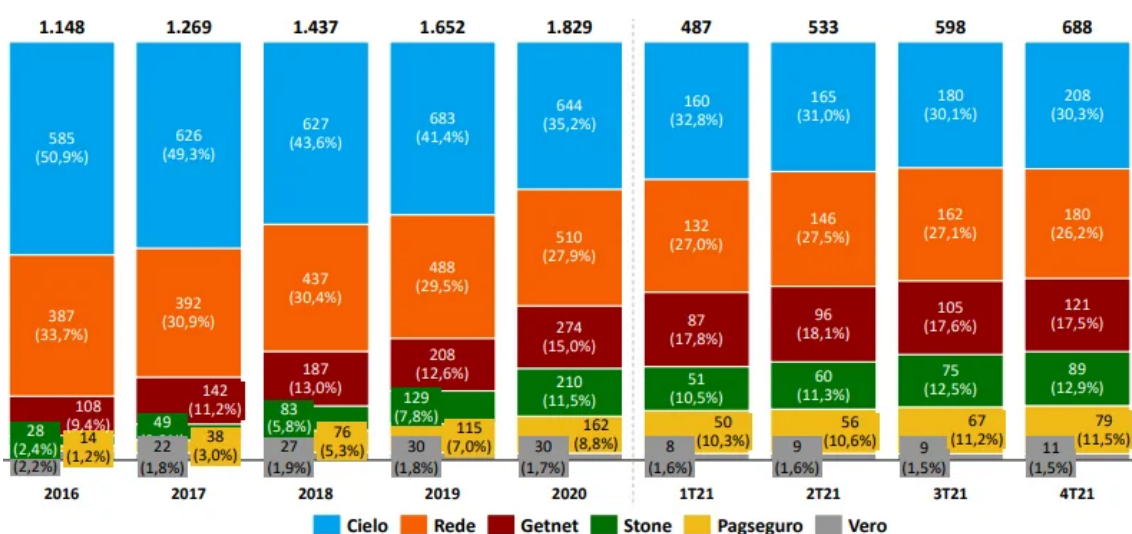
Alinhado a imagem acima, para que ocorra a transação por meio do cartão, um portador de cartão (consumidor) deverá realizar a compra em um estabelecimento, pagando por meio de um cartão que será passado na

“maquininha”, ou seja, vai para a adquirente. A partir de então, a adquirente envia a informação para a bandeira que aciona o banco emissor do cartão, o banco retorna a aprovação para a bandeira, concluindo a transação para a adquirente. Por fim, é liberada a compra para a loja e o recebimento do valor, todo este fluxo ocorre em 7 segundos ou menos. É importante frisar que adquirentes e bandeiras de cartões cobram taxas referentes a transação realizada pelo cartão, portanto o valor pago pelo cliente não é retido 100% pela loja vendedora do serviço ou produto.

Conforme Perez e Bruschi (2018), o mercado de adquirentes no Brasil está centralizado em mais de 80% por duas principais empresas: Cielo e Rede. No entanto, as empresas que nos anos de 2016 e 2017 detinham a grande maior parte do mercado acabam por perder participação de mercado para novas empresas.

Dentre essas novas empresas, como principais exemplos tem-se a Getnet, Stone e Pagseguro que, juntas, em 2016, somavam 13% de participação, já no final de 2021, as três mesmas empresas detinham um total de mais de 40% do ramo de adquirentes (Evaristo et al., 2023). A figura 3 mostra o decréscimo desse duopólio Cielo e Rede desde 2016 até o fim de 2021. (Evaristo et al., 2023).

Figura 3 - Concentração de mercado e os efeitos concorrenciais no setor de cartões de pagamento, 2023
 Fonte: EVARISTO, Luciana Bassani (2023)



Fonte: EVARISTO, Luciana Bassani. Concentração de mercado e os efeitos concorrenciais no setor de cartões de pagamento. 2023. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Escola de Economia de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/5363f50b-bcf1-460e-a0e9-4a35ea75a952/download>. Acesso em: 4 jul. 2025.

Para as empresas de menor porte no setor terem conseguido conquistar maior parcela do público, foi necessário adotar estratégias competitivas viáveis, que poderiam levar à vantagem competitiva.

Para Porter (1986), para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, deve adotar uma das três estratégias genéricas, a liderança no custo, diferenciação ou o enfoque (este último pode ser focado em liderança no custo total ou focado em diferenciação).

A estratégia de liderança em custo busca proporcionar produtos ou serviços com o menor custo possível em relação aos concorrentes, sustentada por ganhos de escala, controle rigoroso de despesas e processos otimizados sendo mais eficazes em mercados com sensibilidade a preço e alta concorrência (Porter, 1986).

Já a estratégia de diferenciação visa agregar valor percebido por meio de atributos exclusivos, como qualidade, inovação, design ou atendimento, permitindo à empresa cobrar preços acima dos competidores e fidelizar clientes pela diferença do serviço ofertado (Porter, 1986).

Por fim, a estratégia de enfoque consiste na especialização em um segmento restrito do mercado, atendendo-o com maior profundidade que os concorrentes. Essa abordagem pode se dar tanto por meio do enfoque em custos, oferecendo preços reduzidos a um nicho específico, quanto por meio do enfoque em diferenciação, entregando produtos ou serviços adaptados às necessidades particulares daquele público (Porter, 1986).

Por meio da adoção de uma dessas estratégias, as empresas Getnet, Stone e PagueSeguro acabam por conquistar mais de 3x a sua participação de mercado de 2016 para 2021 (Evaristo et al., 2023).




Por fim, considerando-se o contexto altamente competitivo do mercado de aquisição no Brasil, a utilização estratégica de dados tem se mostrado um fator essencial para a definição de estratégias de conquista e expansão de mercado. Com a crescente disponibilidade de informações e o avanço das tecnologias de Big Data, empresas adquirentes passaram a contar com ferramentas analíticas robustas capazes de segmentar clientes, prever comportamentos e identificar oportunidades de atuação com maior precisão (Suoniemi et al., 2020).




2.3 Principais ferramentas de Big Data

Conforme destaca Sestino (2020), a integração entre tecnologias emergentes e ferramentas de análise de dados é um dos pilares da digitalização dos negócios e da construção de estratégias mais responsivas e orientadas por evidências. A partir desse trecho fica nítido o quão imprescindível é a utilização de ferramentas de Big Data para coleta, análise de dados e posteriormente a toma de decisão.

As ferramentas como AWS, SQL, SAS, PYTHON, EXCEL e ACCESS, se utilizadas de forma integrada possibilitam a estruturação de um ambiente analítico mais ágil, confiável e assertivo nas tomadas de decisão. O quadro 1 apresenta a usabilidade e as principais funções de cada ferramenta supracitada.

Quadro 1: Principais ferramentas de Big Data para adquirentes. Fonte: Criação Própria

Nome e Ícone	Principais Informações
AWS 	Plataforma que contém diversos serviços a respeito de tecnologia da informação como: Possibilidade de extrair, estruturar, criar rotinas dentro de bancos de dados assim como SAS e SQL, no entanto a AWS disponibiliza as informações em nuvens, agregando muito mais segurança para os dados, além de não ter custo inicial, cobrando os usuários por consultas realizadas.
SQL 	Utilizado para realizar consultas, estruturar fluxos, criar rotinas em bancos de dado de atualização ou de extração de informações chaves, é uma ferramenta muito utilizada e gratuita.
SAS 	Ampla utilização no ambiente de dados, assim como os dois programas já citados na tabela. O SAS permite a realização de consultas, rotinas, análises e entre outros. É um programa com alto custo e que normalmente é utilizado por empresas de grande porte.

<p>Python</p> 	<p>Linguagem de programação que permite propor diversas soluções tecnológicas e até automatizadas, criação de rotinas e programas lógicos que executem relatórios, busquem dados atualizados, alimentem certa base de dados. São muitas opções dentro da ferramenta, a qual dizem ser a linguagem de programação ideal, pela quantidade de possibilidades e interface amigável.</p>
<p>Microsoft Access</p> 	<p>Programa focado em gestão de base de dados, possibilitando a construção de consultas, formulários, relatórios, criação de macros e outras possibilidades.</p>
<p>Microsoft Excel</p> 	<p>Este programa possui diversas funcionalidades, como: Execução de cálculos, listas de dados, criação de gráficos, relatórios, tabelas normais e dinâmicas, além de ser uma ferramenta que possibilita diversos tipos de análises, permite a criação de macros e entre outras usabilidades contidas no Excel.</p>

Fonte: elaboração própria

3.Procedimento metodológico

O trabalho em questão é classificado como uma pesquisa descritiva a qual para Gil (2008) tem seu foco em descrever características de determinada população ou fenômeno. Como forma de abordar o problema, utilizou-se da abordagem qualitativa. Para Martins (2010) a abordagem qualitativa é importante para a compreensão de um contexto, no entanto é mais suscetível a vieses na coleta de dados do que a abordagem quantitativa.

No presente estudo será utilizado o estudo de caso como método de pesquisa, conforme Yin (2015, p.32), “o estudo de caso é investiga um fenômeno

dentro de seu contexto, no entanto enfrenta uma situação única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, mas também se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados”.

De acordo com Gil (2008, p.54), um estudo de caso é caracterizado “pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Logo, para o desenvolvimento deste estudo foram realizadas entrevistas presenciais com três pessoas que trabalham em uma grande adquirente brasileira com diferentes escopos e cargos relacionados a dados, buscando analisar não somente as respostas, mas também considerando as intersecções do dia a dia de trabalho para fundamentação das análises sobre os resultados. Entrevistado 1 sendo analista pleno da área de *analytics* (estruturação e análise de dados), entrevistado 2 possui o cargo de analista sênior no time de campanhas e por último o entrevistado 3 o qual é especialista na área de segurança do produto. As entrevistas foram realizadas de forma qualitativa onde os entrevistados responderam abertamente com riqueza de detalhes, possibilitando respostas mais profundas, no entanto, limitando a generalização da análise devido a restrição de serem apenas três entrevistados e da mesma empresa.

O roteiro de entrevista com as perguntas encontra-se no Apêndice A.

4.Resultados

Com relação aos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, foi possível identificar um padrão consistente entre os três profissionais atuantes em diferentes áreas de uma das principais empresas adquirentes no Brasil: Todos ressaltaram o papel central dos dados para a tomada de decisões estratégicas dentro de suas respectivas funções e rotinas de trabalho. O primeiro entrevistado destacou o uso de dados para controle operacional e segmentação de clientes, enquanto o segundo reforçou sua aplicação na formulação de campanhas e avaliação de desempenho da força comercial. Já o terceiro

entrevistado, da área de segurança do produto, trouxe à tona a importância da análise de logs e padrões de falhas para a identificação de riscos e prevenção de fraudes.

Entre os desafios mais citados foram primordialmente a integração de fontes de dados, a padronização e a relevância das informações coletadas. padronização e a relevância das informações coletadas, aspectos já destacados por Suoniemi et al. (2020) como determinantes para que o potencial do Big Data seja efetivamente convertido em desempenho organizacional.

O primeiro entrevistado, atuante na área de analytics, destacou que os dados são essenciais para fundamentar decisões baseadas na realidade operacional da empresa. Ele utiliza essas informações para identificar padrões de comportamento, analisar o desempenho de sistemas e promover melhorias contínuas. Ferramentas como Python, SAS e DataLake são fundamentais para suas atividades, pois permitem não apenas o armazenamento seguro e escalável dos dados, mas também sua análise preditiva e modelagem estatística.

Um exemplo concreto citado foi a segmentação da base de clientes em grupos mais e menos rentáveis, o que possibilitou a criação de estratégias específicas de retenção. Essa prática está alinhada ao conceito de BDAC (*Big Data Analytics Capability*) de Akter et al. (2016), que enfatiza a integração de competências analíticas com a estratégia organizacional para ganhos sustentáveis de performance.

Já o segundo entrevistado, da área de campanhas, corroborou com a importância dos dados na definição de ações mais assertivas, especialmente no marketing direcionado. Segundo ele, a riqueza dos dados permite compreender o público-alvo em profundidade, facilitando ajustes nas campanhas com base em análises contínuas de desempenho. Destacou ainda que ferramentas como Excel e SAS são utilizadas de forma complementar, com o primeiro voltado a análises operacionais e o segundo a análises mais robustas. Um caso relatado envolveu a reorganização da força comercial com base em dados de conversão, resultando em um modelo de atuação territorial otimizado e mais eficiente. Essa adaptação contínua ao ambiente de negócios dialoga com a visão de Sestino et

al. (2020), que define o Big Data como um instrumento para digitalização responsável das estratégias organizacionais.

O terceiro entrevistado, da área de segurança do produto, evidenciou o uso de dados como ferramenta indispensável para mitigação de riscos e prevenção de fraudes. Ele reforça que, para além da coleta, o grande desafio está na padronização e qualidade das informações, principalmente em casos urgentes e de alto risco quando há necessidade de resposta rápida. O uso intensivo de SQL e Python lhe permite estruturar visões específicas de risco por região, produto ou tipo de cliente, o que contribui diretamente para a efetividade das estratégias de segurança.

Em uma situação prática, mencionou a identificação de um lote de terminais com falhas, cuja solução só foi possível devido ao desenvolvimento de uma análise automatizada por scripts focada nos terminais disponibilizados pela empresa distribuídas pelas regiões do Brasil. Essa abordagem demonstra claramente como o tratamento adequado de dados permite decisões em tempo real, conforme destacam Suoniemi et al. (2020) ao afirmarem que empresas orientadas por dados possuem maior capacidade de reagir a eventos críticos com agilidade e precisão.

Dando seguimento aos resultados, o quadro abaixo demonstra as perguntas e respostas das entrevistas de forma resumida:

Quadro 2: Perguntas e respostas da pesquisa resumidas. Fonte: Criação Própria

Perguntas	Síntese das Respostas dos Entrevistados	Referências
Importância dos dados no trabalho?	Os dados são considerados indispensáveis para apoiar decisões baseadas em evidências, melhorar processos internos, orientar campanhas de marketing e prevenir riscos e fraudes. Sua presença permite maior	A criação de um ambiente organizacional que valorize a análise de dados como parte da cultura estratégica é fundamental. (Kiron, 2014)

	assertividade e agilidade na operação.	
Papel dos dados na formulação de estratégias?	Os dados servem como base para identificar padrões de comportamento, tendências de mercado e riscos operacionais, permitindo a construção de estratégias específicas, segmentadas e responsivas às demandas do negócio.	O alinhamento entre a capacidade analítica de dados e a estratégia de negócios resulta em melhorias concretas no desempenho organizacional.(Akter et al., 2016)
Principais desafios com dados	Os principais obstáculos apontados foram: dificuldade na integração de fontes de dados, falta de padronização, excesso de informação irrelevante e necessidade de respostas rápidas com base em dados confiáveis.	A capacidade de distinguir e monitorar dados estruturados e não estruturados torna-se uma competência essencial.(Falsarella e Jannuzzi, 2020, p. 184)
Ferramentas mais utilizadas?	As ferramentas mais citadas incluem Python, SAS, SQL, DataLake e Excel, com finalidades diversas como ingestão, análise preditiva, consultas segmentadas, geração de relatórios e modelagens estatísticas.	A integração entre tecnologias emergentes e ferramentas de análise de dados é um dos pilares da digitalização dos negócios.(Sestino, 2020)
Exemplo de decisão estratégica baseada em dados:	Os entrevistados relataram decisões como: segmentação de clientes com foco em retenção, reorganização de equipes comerciais com base em dados de conversão e substituição de equipamentos defeituosos	Empresas orientadas por dados possuem maior capacidade de reagir a eventos críticos com agilidade e precisão. (Suoniemi et al., 2020)

	identificados via scripts analíticos.	
--	---------------------------------------	--

Fonte: Criação Própria

A análise integrada dessas entrevistas evidencia um consenso entre os profissionais: a utilização estratégica dos dados, quando aliada a uma infraestrutura tecnológica adequada e ferramentas analíticas apropriadas, é um elemento essencial para o sucesso no setor de aquisição, de acordo com os entrevistados e seguindo o racional de Porter (1986) é evidente que a empresa analisada utilizou-se da técnica de enfoque com diferenciação no serviço prestado, agregando mais qualidade para captura e fidelização de clientes. Independentemente da área de atuação, seja em análise de clientes, marketing ou segurança, os dados se configuram como o alicerce das decisões organizacionais. Conforme defendem Falsarella e Jannuzzi (2020), a capacidade de distinguir, integrar e interpretar dados estruturados e não estruturados é determinante para garantir a longevidade estratégica das organizações.

5.Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o uso estratégico de dados na tomada de decisão no mercado de aquisição brasileiro, dando enfoque em uma das principais empresas do setor de aquisição no Brasil. Por meio de uma abordagem qualitativa, com base em entrevistas realizadas com três profissionais atuantes em diferentes áreas da organização, foi possível compreender como os dados são utilizados de forma prática para sustentar decisões, formular estratégias e responder rapidamente a demandas do mercado em diferentes áreas e funções contidas dentro do meio de adquirentes.

Os resultados evidenciaram que os dados desempenham um papel central em diversas frentes: na análise e segmentação de clientes, na avaliação e reestruturação de campanhas comerciais, bem como no monitoramento e mitigação de riscos operacionais. As principais ferramentas analíticas que foram amplamente mencionadas como fundamentais para essas atividades como

Python, SAS, SQL e Excel, possibilitando desde a automação de processos até a geração de *insights* preditivos. As experiências relatadas pelos entrevistados reforçam a importância de se ter uma estrutura tecnológica sólida, bem como práticas organizacionais que favoreçam o uso de dados de forma estratégica e contínua.

Um dos principais desafios identificados está relacionado à integração, padronização e confiabilidade das informações, aspectos cruciais para garantir que os dados possam de fato contribuir para uma atuação assertiva e competitiva da empresa. Nesse contexto, a análise demonstrou que, embora os dados estejam disponíveis em abundância, a sua correta organização e interpretação ainda é um diferencial entre empresas que apenas acumulam informação e aquelas que transformam dados em vantagem competitiva.

Como primordial limitação do estudo, destaca-se o fato de as análises estarem fundamentadas em apenas três entrevistas de trabalhadores de áreas distintas mas da mesma empresa, o que, apesar de permitir uma visão aprofundada dos processos internos da empresa, restringe a generalização dos resultados e conclusões obtidas. Portanto, recomenda-se que pesquisas futuras explorem a mesma temática em um número maior de empresas e setores de forma mais quantitativa, considerando diferentes perfis organizacionais, para permitir comparações mais amplas e assim futuramente o aprofundamento das conclusões aqui apresentadas.

Referências

AKTER, Shahriar et al. How to improve firm performance using big data analytics capability and business strategy alignment?. **International journal of production economics**, v. 182, p. 113-131, 2016.

BANKLY. **Saiba como funciona o fluxo de uma transação de pagamento**. Blog Bankly, 26 jul. 2023. Disponível em: <https://blog.bankly.com.br/saiba-como-funciona-o-fluxo-de-uma-transacao-de-pagamento-0-0>. Acesso em: 10 jul. 2025.

COELHO, Antonio Carlos; SOUTES, Dione Olesczuk; DE ANDRADE MARTINS, Gilberto. **Abordagens metodológicas na área “contabilidade para usuários**

externos”–Enanpad: 2005-2006. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC), v. 4, n. 1, p. 18-37, 2010.

DOS SANTOS, Yasmin Teles; KOWATA, Elisabete Tomomi. A IMPORTÂNCIA DO BIG DATA NAS ORGANIZAÇÕES. In: **Anais do Congresso de Ensino, Pesquisa e Extensão da UEG (CEPE)**(ISSN 2447-8687). 2018.

EVARISTO, Luciana Bassani. **Panorama do mercado de cartão de crédito no Brasil: análise da evolução de 2013 a 2023.** 2024.

FALSARELLA, Orlando; JANNUZZI, Paulo M. **Big data e inteligência organizacional: desafios e perspectivas para a gestão pública.** Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 16, n. 2, p. 180–197, 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

KIRON, David; PRENTICE, Pamela Kirk; FERGUSON, Renee Boucher. The analytics mandate. **MIT Sloan management review**, v. 55, n. 4, p. 1, 2014.

LIMA, Welton; DAMASCENO, Vinícius Gomes; GONÇALVES, Israel Rodrigues. A importância da informação nas organizações. **TECNOLOGIAS EM PROJEÇÃO**, v. 9, n. 2, p. 78-90, 2018.

MACHADO, Felipe Nery Rodrigues. **Big data o futuro dos dados e aplicações.** Saraiva Educação SA, 2018.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia-4.** Bookman Editora, 2006.

MOREIRA, Fernando; TORRES, Gustavo. **Participação de mercado das empresas adquirentes no Brasil em 2016 e 2017.** Valor Econômico, São Paulo, 17 jul. 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com>. Acesso em: 4 jul. 2025.

PEREZ, Adriana Hernandez; BRUSCHI, Claudia. **A indústria de meios de pagamento no Brasil: movimentos recentes.** São Paulo: Insper, 2018.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Elsevier Editora, 1989.

SESTINO, Andrea et al. **Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies.** Technovation, v. 98, p. 102173, 2020.

SUONIEMI, Sampsa et al. **Big data and firm performance: The roles of market-directed capabilities and business strategy.** Information & Management, v. 57, n. 7, p. 103365, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2015.

Apêndice A

Roteiro de entrevista

1 - Como você define a importância dos dados no seu trabalho?
2 - Qual o papel dos dados para formulação de estratégias em sua área de atuação nas adquirentes?
3 - Quais os principais desafios em sua visão para a coleta e análise dos dados?
4 - Quais as principais ferramentas que utiliza relacionadas a dados e por quê?
5 - Compartilhe algum caso em que a utilização dos dados influenciou diretamente uma decisão estratégica.