

RELATÓRIO FINAL

Avaliação do Modelo Operacional de Adquirência e Recomendação de Cenário

Única Adquirência – Tribanco / Grupo Martins

Confidencial

Edson Santos & Henrique Capdeville

Colink Business Consulting

Março de 2026

Ao

Tribanco / Grupo Martins – Única Adquirência

A/C: Mario Attié

Assunto: **Relatório Final – Avaliação do modelo operacional de aquisição e recomendação de cenário**

Caro Mario.

Encaminhamos o relatório final do trabalho de avaliação do modelo operacional de aquisição (Única) e recomendação de cenário para orientar a decisão da Diretoria Executiva e do Conselho. O objetivo do trabalho foi comparar alternativas de operação, sob uma ótica técnica e estratégica, e recomendar o caminho que melhor equilibre eficiência econômica, controle estratégico, risco operacional/regulatório e sustentabilidade de longo prazo.

Como este relatório está organizado

O **Sumário Executivo** consolida diagnóstico, principais achados, recomendação e roadmap.

A **Fase I** apresenta o diagnóstico da operação atual, incluindo números, quadros e conclusões por tema (base de clientes, economia, eficiência e crescimento).

A **Fase II** compara os cenários propostos sob critérios técnicos e estratégicos, explicitando trade-offs.

A **Fase III** apresenta recomendações e um roadmap de implementação, incluindo diretrizes para negociação e execução. Ao final, há apêndices com melhorias já iniciadas e oportunidades adicionais identificadas durante o trabalho.

Permanecemos à disposição para apresentar as conclusões, detalhar o racional da recomendação e apoiar os próximos passos de decisão e execução.

Atenciosamente,

Edson Santos & Henrique Capdeville

Colink Business Consulting

Índice

1. Sumário Executivo

- 1.1 Contexto e objetivo do trabalho
- 1.2 Diagnóstico da operação atual
- 1.3 Avaliação dos Cenários Operacionais
- 1.4 Conclusão da Avaliação
- 1.5 Racional Estratégico da Recomendação
- 1.6 Roadmap de implementação
 - Conclusão final

2. Fase I – Diagnóstico da operação atual e conclusões

- 2.1 Base de clientes, segmentação e penetração de serviços financeiros
- 2.2 Análise financeira da operação atual
- 2.3 Oportunidades de melhoria do resultado operacional
- 2.4 Expansão de receita e penetração em PME
- 2.5 Análise do modelo de precificação
- 2.6 Síntese do diagnóstico

3. Fase II – Avaliação estruturada dos cenários propostos

- 3.1 Cenários propostos (A, B e C)
- 3.2 Conclusões da avaliação (síntese)
- 3.3 Detalhamento

4. Fase III – Recomendações

- 4.1 Roadmap recomendado
- 4.2 Tomada de decisão (ordem de prioridade)
- 4.3 Plano de implantação e migração
- 4.4 Go-to-market para expansão no segmento PME

Apêndice A — Entregas e melhorias já iniciadas (quick wins)

Apêndice B — Oportunidades adicionais para aprofundamento

1. Sumário Executivo

1.1. Contexto e Objetivo do Trabalho

Este trabalho teve como objetivo avaliar o modelo operacional da adquirência do Grupo Martins (Única), em conjunto com o Tribanco, e recomendar o modelo mais adequado à estratégia de longo prazo do Grupo, considerando eficiência econômica, controle estratégico, risco regulatório e sustentabilidade financeira.

O escopo foi conduzido em três fases:

- Diagnóstico da operação atual;
- Avaliação comparativa dos cenários operacionais;
- Recomendações e roadmap de implantação.

1.2. Diagnóstico da Operação Atual

No patamar atual, a operação apresenta receita anual aproximada de R\$ 36 milhões, custos diretos de cerca de R\$ 47 milhões e resultado operacional negativo em torno de R\$ 11 milhões ao ano. Em outras palavras: a adquirência é estratégica, mas hoje não se sustenta economicamente de forma independente.

Ao mesmo tempo, a adquirência é um ativo de relacionamento e dados: aumenta a penetração de produtos financeiros, reforça fidelização e principalidade, e fortalece a oferta de antecipação de recebíveis a partir do fluxo transacional.

O diagnóstico apontou três frentes prioritárias para reverter o quadro: (i) eficiência estrutural de custos, (ii) expansão disciplinada de receita — especialmente em PME — e (iii) aprimoramento de controles e reconciliação (revenue assurance) para reduzir perdas e elevar previsibilidade.

1.3. Avaliação dos Cenários Operacionais

Foram analisados três cenários:

- A) Operação própria com outsourcing parcial ou total do processamento;
- B) Parceria comercial em modelo white label;
- C) Manutenção do modelo atual com ajustes incrementais.

A análise comparativa considerou quatro critérios principais: eficiência econômica, controle estratégico do negócio, exposição a riscos regulatórios e sustentabilidade de longo prazo.

1.4. Conclusão da Avaliação

Concluiu-se que o Cenário A — operação própria com outsourcing parcial ou total do processamento — oferece o melhor equilíbrio entre eficiência e preservação de atributos estratégicos. Com o outsourcing do processamento e de componentes não core, o Tribanco reduz o peso de custos fixos e de evolução tecnológica, ganha uma plataforma mais escalável para crescer em PME e direciona o esforço interno de TI para iniciativas que geram vantagem competitiva — produto, integração com o ecossistema Martins e soluções de crédito/recebíveis.

O Cenário B (white label) reduz parte do risco operacional, mas tende a comprimir margem estruturalmente e reduzir flexibilidade por maior dependência de parceiro. O Cenário C preserva controle, porém mantém risco de ineficiência e defasagem tecnológica no médio prazo.

1.5. Racional Estratégico da Recomendação

A recomendação do Cenário A se sustenta em três eixos estratégicos complementares:

- **Sustentabilidade econômica e criação de base para crescimento.**
 - ✓ A migração para plataforma de maior escala aproxima a estrutura de custos aos padrões de mercado, assegura maior oferta de soluções, estabiliza o resultado e cria base para crescer em PME com diluição de custos, evitando investimentos tecnológicos próprios recorrentes.
- **Controle estratégico e integração com o ecossistema Martins.**
 - ✓ A adquirência é um ponto de contato de alta recorrência com o cliente e um vetor relevante de dados e experiência. O Cenário A preserva a licença de adquirente e mantém governança sobre processos críticos — captura, gestão de recebíveis e liquidação — relevantes para antecipação e integração com o ecossistema Martins.
- **Gestão de riscos e opcionalidade frente a mudanças regulatórias.**
 - ✓ Com o aumento de exigências regulatórias e a possibilidade de mudanças que afetem a economia e a operação da adquirência — como regras de repasse ao lojista, exigências de reservas/garantias e requisitos para manter a licença e a operação — uma plataforma robusta reduz risco tecnológico e aumenta a capacidade de adaptação, preservando flexibilidade para ajustes futuros.

1.6. Roadmap de Implementação

A implementação do modelo recomendado deverá ocorrer em frentes coordenadas:

- Estabilização financeira imediata com foco em eficiência e equilíbrio na geração de resultados;
- Negociação estruturada com fornecedores de processamento e serviços complementares;
- Tomada de decisão efetiva sobre o modelo da operação com base nos números obtidos nas negociações;
- Plano de migração tecnológica com marcos claros, pilotos e mitigação de risco operacional;
- Plano de go-to-market para expansão no segmento de PME, com ajustes de distribuição, credenciamento e automação para reduzir esforço manual, logística e atendimento, garantindo crescimento com qualidade e rentabilidade por cliente.

Conclusão Final

A adquirência é estratégica para o ecossistema Martins — ela aumenta recorrência, gera dados, fortalece relacionamento e amplia a capacidade de ofertar crédito e antecipação. O problema é que, no formato atual, a operação perde dinheiro e não se sustenta economicamente de forma independente. Por isso, o Grupo precisa de um reposicionamento estrutural que ataque simultaneamente custo, escala e risco.

Recomendamos o Cenário A: manter o modelo de adquirência próprio, terceirizando o processamento e componentes não core para uma plataforma robusta. Essa escolha oferece o melhor equilíbrio entre eficiência econômica, controle estratégico e redução de riscos, ao mesmo tempo em que libera o time interno para focar no que diferencia o negócio no ecossistema Martins.

Por fim, a recomendação não se completa sem crescimento. A melhora de eficiência cria base, mas a virada do resultado depende de aumentar receita com disciplina comercial: um plano de go-to-market para penetrar o segmento PME na base Martins, com distribuição, credenciamento e automação para reduzir custo de servir e garantir margens sustentáveis.

2. Fase I – Diagnóstico da operação atual e conclusões

2.1. Base de clientes, segmentação e penetração de serviços financeiros

Nesta fase, consolidamos o entendimento do modelo atual, sua economia e suas limitações, e organizamos as evidências que sustentam as recomendações do relatório. O diagnóstico mostra que a adquirência é um ativo estratégico para o ecossistema Martins, mas que o modelo atual não se sustenta no patamar vigente sem uma combinação de eficiência estrutural, reforço de controles e crescimento disciplinado, especialmente no segmento PME.

Entendimento da base de clientes

O Grupo Martins possui 251.788 clientes com pelo menos uma transação no ano, distribuídos conforme a segmentação utilizada internamente. Pelo menos 130.000 desses clientes apresentam forte recorrência de compra no ecossistema e elevado potencial para a oferta de serviços financeiros. Nos demais 111.801 clientes, não há informações financeiras suficientes para uma segmentação adequada, o que limita a leitura de potencial e a definição de estratégia de penetração.

Perfil dos clientes						
MEI	>7k	>40k	>120k	>250k	S/Info	Total
37.836	8.221	35.504	23.662	34.764	111.801	251.788
15,0%	3,3%	14,1%	9,4%	13,8%	44,4%	100%

Fonte: Planilha Segmentação de Clientes

A penetração atual de serviços financeiros está fortemente concentrada nos clientes M a GG (acima de R\$ 250 mil/ano), atingindo cerca de 24,4%, o que confirma o sucesso do foco histórico de atuação do Grupo. Também se verifica penetração significativa da adquirência na base de clientes do Tribanco, em torno de 25%, indicando boa aderência entre a contratação combinada de Banco e adquirência e a lógica de relacionamento integrado. Ainda assim, a penetração total de serviços financeiros na base Martins permanece baixa, indicando potencial relevante de expansão em todos os segmentos, sobretudo quando a adquirência é usada como alavanca de fidelização e conquista de principalidade.

	MEI	>7k	>40k	>120k	>250k	S/Info	Total
Cientes Martins	37.836	8.221	35.504	23.662	34.764	111.801	251.788
Martins + Tribanco	168	182	1.107	1.279	5.477	1.788	10.001
Martins + Única + Tribanco	25	34	87	128	3.006	161	3.441
Total Serviços Financeiros	193	216	1.194	1.407	8.483	1.949	13.442
Penetração na base de clientes	0,5%	2,6%	3,4%	5,9%	24,4%	1,7%	5,3%

Fonte: Planilha Segmentação de Clientes

25,6%
de penetração
na base
TRIBANCO

Neste contexto, a Adquirência se mostra uma excelente alavanca de fidelização e conquista da principalidade do cliente, aumentando significativamente a penetração dos demais produtos do Banco, quando se compara a performance de clientes com o produto frente aqueles que não o contrataram, conforme descrito no quadro:

Penetração dos principais Produtos no Tribanco			
	Única + Tribanco	Só Tribanco	Varição
DEPOSITOS	82%	40%	104%
SEGUROS	44%	23%	90%
CARTAO MARTINS	23%	30%	-24%
TRICARD EMISSOR	66%	14%	372%
PIX	70%	11%	516%
PAGAMENTOS	52%	11%	390%
CONTA GARANTIDA	21%	5%	311%
EMPRESTIMO	17%	4%	346%
ANTECIPACAO - ART	14%	2%	566%
CAPTACAO	12%	3%	341%
TUDO FACIL	12%	5%	140%

Conclusão desta seção: existe base e recorrência suficientes para sustentar uma estratégia de expansão, mas é necessário aprimorar a segmentação e estruturar um go-to-market específico para PME, sob pena de crescer com baixa eficiência comercial e alto custo de servir.

2.2 Análise financeira da operação atual

Análise das Receitas

A operação gerou receita anual da ordem de R\$ 36 milhões, com tendência de queda ao longo de 2025. Essa receita reflete, em grande parte, a concentração no segmento acima de R\$ 250 mil/ano, onde há maior competição e pressão por preço. O ponto central é que, no patamar atual, a receita não cobre os custos diretos da operação.

Receita Líquida 2025	Média Mensal	Valor Anual	Participação
NET RAV	1.157.480	13.889.757	38,4%
Equipamento	698.736	8.384.838	23,2%
NET MDR	324.445	3.893.337	10,8%
PIX (incluindo os 50% do Banco)	835.008	10.020.096	27,7%
Total	3.015.669	36.188.028	

Análise da estrutura de custos diretos

Com base nos volumes processados e nos preços identificados para cada serviço, foi construída uma Fatura de Serviços, permitindo visualizar e quantificar os custos diretos do modelo atual. Os custos diretos da operação em 2025 foram estimados em aproximadamente R\$ 47,2 milhões. Como consequência, a margem operacional do negócio se apresenta negativa, e o volume de receita obtido no segmento atual não é suficiente para cobrir a estrutura de custos diretos.

Fatura - Modelo atual de operação

Serviço	Custo unitário	Quantidades	Fatura Atual
Processamento core			1.745.934,86
Módulos complementares	86.910,83	1	86.910,83
Soluções de captura			30.474,50
Custo de processamento	0,084	22.196.905	1.863.320,19
<i>Custo em percentual do faturamento</i>			
			<i>0,123%</i>
Serviço	Custo unitário	Quantidades	Valor estimado (Referência)
Custo de Operações			536.164,02
Custo de outros serviços (PIX)			729.043,10
Custo de Operações e outros serviços			1.265.207,12
Custo Total Processamento e Operações	0,141		3.128.527,31
<i>Custo em percentual do faturamento</i>			
			<i>0,206%</i>
Serviço	Custo unitário	Quantidades	Valor estimado (Referência)
Serviços de terminais e logística			
Custo serviços em terminais	9,614		392.832,59
Aquisição de equipamentos	10,16		415.115,25
Custo Total com terminais	32,06		807.947,84
<i>Custo em percentual do faturamento</i>			
			<i>0,053%</i>
Custo Total	0,177		3.936.475,15
<i>Custo em percentual do faturamento</i>			
			<i>0,259%</i>
Valor Anual			47.237.701,81

Com base nestes números, temos o seguinte resultado de margem operacional:

Assim, O volume de Receitas obtido no segmento atual de atuação do Tribanco não é suficiente para cobrir os custos diretos da operação de aquisição, sendo importante a busca por iniciativas que gerem ganhos de eficiência e/ou promovam expansão das receitas de forma a equilibrar a unidade de negócio.

Margem operacional atual					
	Valor (R\$)			Custo/Receita	
Receita atual	36.188.028	Custo atual	-	47.237.702	130,5%
Resultado final			-	11.049.674	

Conclusão desta seção: o problema econômico é estrutural e não se resolve apenas com “pequenos ajustes”. É necessário atacar custo de processamento e camadas operacionais, reforçar controles e criar uma agenda de crescimento que dilua custos.

2.3 Oportunidades de Melhoria do resultado operacional

Oportunidades de melhoria da eficiência Operacional em redução de custos

Na análise dos custos de processamento e operações, identificamos algumas oportunidades com potencial de redução em torno de 23%, conforme abaixo:

- Eliminação dos processos internos que hoje complementam o serviço de processamento contratado junto a Fornecedor externo, através da escolha de um novo Fornecedor que atenda todos os requisitos de negócio;
- Adequação dos serviços operacionais ao padrão de custos do mercado, revendo pontos de contato com o cliente, alternativas de automação e a adequada alocação destes custos dentro das unidades de negócio do Grupo;
- Revisão do modelo de compartilhamento de receitas entre a Única e o Tribanco no produto PIX, para que o valor cobrado pelo Banco reflita

Já nos custos relacionados à gestão de terminais, identificamos algumas oportunidades com potencial de redução em torno de 9,6%, conforme abaixo:

- Revisão dos contratos de fornecimento de chip e gestão de bobinas;
- Revisão da base de equipamentos em armazenamento, que se apresenta com um volume acima daquele esperado pela necessidade de movimentação de equipamentos de uma operação do porte da Única, sendo que muitos deles foram diagnosticados como “BAD”, com menor probabilidade de posterior ativação;

Um quadro comparativo completo pode ser visualizado abaixo:

Fatura - Modelo atual de operação				Fatura - Referência Mercado			
Serviço	Custo unitário	Quantidades	Fatura Atual	Custo unitário	Quantidades	Fatura Referência	
Processamento core			1.745.934,86			1.272.307,96	
Processadora externa	0,04653	23.132.872	1.076.372,53	0,05500	23.132.872	1.272.307,96	
Processos internos	485.848,09	1	485.848,09	-	-	-	
Shared services (infra, risco)	183.714,24	1	183.714,24	-	-	-	
Módulos complementares	86.910,83	1	86.910,83	100.000,00	1	100.000,00	
Soluções de captura			30.474,50			26.991,70	
Solução POS (MDM)	3,50	8.707	30.474,50	3,100	8.707	26.991,70	
Gestão de estoque	-	-	-	-	-	-	
Solução TEF	-	-	-	-	-	-	
Solução E-Com	-	-	-	-	-	-	
Solução TOP	-	-	-	-	-	-	
Controles							
	-	-	-	-	-	-	
	-	-	-	-	-	-	Variação
Custo de processamento	0,081	22.196.905	1.863.320,19	0,063	22.196.905	1.399.299,66	-24,9%
Custo em percentual do faturamento			0,123%			0,092%	
Serviço	Custo unitário	Quantidades	Valor estimado (Referência)	Custo unitário	Quantidades	Valor estimado (Referência)	
Operações							
Atendimento e relacionamento	146.335,52	1	146.335,52	13,00	8.920	115.960,00	
Back office	46.789,65	1	46.789,65	8,00	5.560	44.476,29	
Suporte comercial/ RAV	177.933,64	1	177.933,64	125.480,00	1	125.480,00	
Prevenção à fraude	62.467,17	1	62.467,17	62.467,17	1	62.467,17	
Ciclo de vida	102.638,04	1	102.638,04	14,95	5.352	80.012,40	
Custo de Operações	150,27		536.164,02	120,07		428.395,86	-20,1%
Custo em percentual do faturamento			0,035%			0,028%	
Outros Serviços							
Antecipação	-	-	-	-	-	-	
Pix por transação	0,15	4.925.967	729.043,10	0,09	4.925.967	458.114,92	
Perdas	-	-	-	-	-	-	
Custo de outros serviços (PIX)	0,148		729.043,10	0,09		458.114,92	-37,2%
Custo em percentual do faturamento			0,048%			0,030%	
Custo Total Processamento e Operações	0,141		3.128.527,31	0,103		2.285.810,44	-26,9%
Custo em percentual do faturamento			0,206%			0,151%	

Serviço	Custo unitário	Quantidades	Valor estimado (Referência)	Custo unitário	Quantidades	Valor estimado (Referência)	
Serviços de terminais e logística							
Chip, conexão IP e monitoramento	6,30	6.490	40.887,00	3,20	6.490	20.768,00	
Gestão de bobinas	4,13	10.917	45.085,19	2,50	10.917	27.291,28	
Instalação	105.899,99	1	105.899,99	95.309,99	1	95.309,99	
Manutenção e desinstalação	96.563,47	1	96.563,47	91.735,30	1	91.735,30	
Armazenamento	0,70	28.237	19.890,43	0,70	5.040	3.550,51	
Expedição	1,50	4.502	6.743,18	1,50	4.502	6.743,18	
Triagem	9,61	1.723	16.556,13	9,61	1.723	16.556,13	
Laboratório	171,45	357	61.207,20	145,00	357	51.765,00	
Custo serviços em terminais	9,61		392.832,59	7,68		313.719,38	
<i>Custo em percentual do faturamento</i>			<i>0,026%</i>			<i>0,021%</i>	
Aquisição de equipamentos							
Aquisição POS	8,25	14.266	117.694,50	8,25	14.266	117.694,50	
Aquisição Pinpad	11,18	26.595	297.420,75	11,18	26.595	297.420,75	
Componentes periféricos	-	-	-	-	-	-	
Seguros	-	-	-	-	-	-	
Aluguel de equipamentos	10,16		415.115,25	10,16		415.115,25	
<i>Custo em percentual do faturamento</i>			<i>0,027%</i>			<i>0,027%</i>	Variação
Custo Total com terminais	32,06		807.947,84	28,92		728.834,63	-9,8%
<i>Custo em percentual do faturamento</i>			<i>0,053%</i>			<i>0,048%</i>	Variação
Custo Total	0,177		3.936.475,15	0,136		3.014.645,07	-23,4%
<i>Custo em percentual do faturamento</i>			<i>0,259%</i>			<i>0,199%</i>	
			Valor Anual 47.237.701,81			Valor Anual 36.175.740,83	
			Diferença			11.061.960,98	-23,4%

Vale ressaltar que não consideramos nesta análise os gastos com a compra dos equipamentos, usando apenas os dados atuais de depreciação, o que, portanto, não reflete os investimentos e custos que a Única teria numa eventual expansão de clientes e/ou necessidade de troca dos terminais atualmente em uso.

Com essas ações de melhoria podemos ter uma evolução significativa, equilibrando o nível de despesas à realidade de receitas da unidade, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Margem operacional com melhorias de eficiência operacional				
	Valor (R\$)		Custo/Receita	
Receita atual	36.188.028	Custo atual	-	100,0%
Resultado final			12.287	

Conclusão desta seção: existe um caminho factível para reequilibrar a operação via eficiência, desde que as iniciativas sejam tratadas como agenda estruturada, com responsáveis, metas e governança, e não como melhorias pontuais desconectadas.

2.4 Expansão de Receita e penetração em PME

Em termos de expansão de receita, foi realizado um exercício com cenários de penetração na base de clientes Martins, com destaque para o potencial de crescimento no segmento PME. A oportunidade é clara: ampliar a base de clientes da aquisição dentro do ecossistema Martins, reduzindo a dependência de um segmento altamente competitivo e pressionado por preço.

Em termos de expansão das Receitas, fizemos um exercício com três cenários de penetração na base de clientes do Martins (excluindo MEI e o segmento de R\$250k já muito penetrado) e aplicamos métricas de faturamento e preços praticados no mercado para construir uma simulação de incremento de clientes e TPV, que resultaram em uma oportunidade de uma receita adicional em torno de R\$30M.

Oportunidade de geração de receitas	Conservador	Moderado	Otimista
Penetração	5,5%	6,2%	7,1%
Base de Clientes			
Única	10.465	12.144	14.340
<i>Tribanco (85%)</i>	<i>8.896</i>	<i>10.323</i>	<i>12.189</i>
TPV Anual	3.842.407.509	4.458.796.743	5.264.844.202
Receita incremental			
Única	24.647.298	30.511.603	38.180.309
<i>Incremento</i>			
<i>Incremento Única</i>	<i>68,1%</i>	<i>84,3%</i>	<i>105,5%</i>

Considerando que esta expansão implicará também em custos adicionais a serem absorvidos pela operação de aquisição, montamos uma simulação de custos de processamento e operações e chegamos no novo cálculo de margem operacional apresentado a seguir:

Margem operacional com melhorias de eficiência operacional e expansão				
	Valor (R\$)		Valor (R\$)	Custo/Receita
Receita atual	36.188.028	Custo atual	- 36.175.741	100,0%
Expansão para demais segmentos	30.511.603	Custos incrementais com expansão	- 21.023.957	68,9%
Receita Total	66.699.631	Custo total	- 57.199.698	
Resultado final			9.499.933	

Conclusão desta seção: eficiência cria base para estabilização, mas a virada econômica depende de crescimento disciplinado em PME, que poderá resultar em uma operação mais sustentável, capaz de custear também as despesas com a equipe de gestão do negócio e abrir espaço para um roadmap de evolução e investimentos que possam suportar novos planos de crescimento no futuro. Sem go-to-market e automação, o risco é aumentar base com baixa rentabilidade.

2.5 Análise do modelo de precificação

Na revisão do modelo de precificação identificamos várias oportunidades de melhoria na apuração dos custos diretos, conforme demonstrado a seguir:

- **Funding** – Inclusão do floating na regra de cálculo, conforme estudo já em andamento no Tribanco, com impacto entre **0,08%** e **0,12%** sobre o TPV do cliente;
- **Fee de Banceira** – Revisão do cálculo com segregação dos custos de crédito e débito, com impacto entre **0,08%** e **0,12%** sobre o TPV do cliente;
- **TEF Fiserv** – Exclusão do custo nos clientes onde a Adquirência e o TEF são da Única, onde não há cobrança pela Fiserv, com impacto de cerca de **0,04%** do TPV do cliente;

- **TEF comunicação** – Segregação dos preços de comunicação via satélite e via wi-fi, reduzindo o custo para os clientes que se conectam via wi-fi e direcionando o custo mais alto do satélite para os clientes com esta tecnologia;
- **PIX** – Inclusão do preço total cobrado do cliente no simulador, ainda que internamente a receita seja dividida entre a Única e o Banco;
- **POS/PINPAD** – Revisão dos custos de equipamento, contemplando índices de performance de logística e incidência dos eventos, evitando também repasses de ineficiências operacionais para o cliente.

Em amostragem feita com casos recentes de reprecificação das condições comerciais de clientes identificamos que em cerca de 20% de casos, que representam 50% do TPV perdido na ação (quase R\$ 3bi de TPV/ano) a margem não estava de fato negativa, o que confirma uma maior competitividade de condições comerciais para expandir a base de clientes no segmento atual.

Também observamos que a receita líquida absoluta por cliente (NTR) é de R\$ 876,40, representando 0,17% sobre o TPV total. Este número está acima da média verificada no grupo de adquirentes pesquisados, onde encontramos variação entre R\$ 680,00 e R\$ 950,00.

Vale ressaltar que boa parte desse resultado se deve à cobrança do PIX acima da média de mercado, o que compensa uma penetração menor verificada do produto antecipação, talvez decorrente da maior concentração do segmento de alimentação na carteira.

Conclusão desta seção: melhorar precificação não é apenas “ajuste de planilha”; é um elemento de governança que protege margem, aumenta assertividade comercial e reduz risco de crescimento deficitário.

2.6 Síntese do diagnóstico

O diagnóstico converge para uma conclusão simples e acionável. A adquirência é estratégica para o ecossistema Martins e para o Tribanco, mas o modelo atual não é economicamente sustentável no patamar vigente. A solução exige uma combinação de três agendas: eficiência estrutural (com foco em processamento e camadas operacionais), reforço de controles e reconciliação (revenue assurance e apuração de margens) e um plano de crescimento disciplinado — com prioridade para penetração no segmento PME — sustentado por distribuição, credenciamento e automação.

3. Fase II – Avaliação estruturada dos cenários propostos

3.1. Cenários propostos

Os cenários a serem analisados neste trabalho são aqueles descritos no escopo do projeto e envolvem:

- **Cenário A** — Outsourcing parcial ou full da operação Transferência das atividades não core para um parceiro especializado, mantendo o Tribanco como adquirente perante reguladores e bandeiras.
- **Cenário B** — Parceria comercial com adquirente Substituição da operação tecnológica própria por um modelo de parceria comercial, com oferta de produto em formato “white label”.
- **Cenário C** — Manutenção da operação no modelo vigente, com identificação e avaliação dos ajustes potenciais que ampliem sua eficiência, competitividade e sustentabilidade no médio e longo prazo.

3.2. Conclusões da avaliação (síntese)

A análise dos cenários envolveu primeiramente o potencial de eficiência operacional a ser atingido em cada um dos modelos (incluindo a capacidade de preservação das receitas atuais) e na avaliação técnica dos seguintes critérios comparativos:

- Controle estratégico do negócio;
- Competitividade e flexibilidade comercial no mercado;
- Risco frente a mudanças regulatórias;
- Sustentabilidade de longo prazo;

Após a avaliação estruturada dos impactos da escolha de cada modelo em relação aos critérios comparativos selecionados concluímos que o melhor cenário de modelo operação da Única é o **CENÁRIO A**, que envolverá:

- A contratação do processamento de adquirência junto a um fornecedor com maior escala e oferta de soluções;
- A possibilidade de terceirização dos serviços operacionais e de logística com outros fornecedores de mercado que não o fornecedor do processamento;
- Manutenção das atividades de captura TEF, implantação de clientes, suporte a vendas, atendimento e backoffice dentro do Grupo, gerando sinergia entre as unidades de negócio e aproveitando as facilidades de contratação e gestão de pessoas em sua região sede.

Este cenário se mostrou mais adequado à realidade do Grupo em função principalmente dos seguintes pontos:

- **Oferece o maior potencial de eficiência operacional em termos de custos diretos.**
 - ✓ É possível obter custos de processamento mais baixos frente aos demais modelos, seja pelo ganho contínuo de escala, seja pela maior cobertura de serviços, eliminando-se processos internos de tecnologia;
 - ✓ Tem maior potencial de preservação das receitas atuais, em especial facilitando e reduzindo custos para o banco na operação de antecipação de recebíveis.
- **Viabiliza o acesso a uma plataforma tecnológica com maior oferta de soluções e produtos.**
 - ✓ A Fiserv hoje processa mais de 5x o volume de transações da Única, tendo clientes com diferentes necessidades já atendidas, diferentes modalidades de transações, gateway de e-commerce e um roadmap de inovação envolvendo mais de 40k horas de desenvolvimento anual sem custo adicional para a Única.
- **Oferece maior opcionalidade frente aos desafios regulatórios e modelos de atuação dos principais Arranjos de Pagamento do mercado.**
 - ✓ A manutenção das licenças junto às principais bandeiras do mercado brasileiro se constitui num ativo importante, que poderá trazer oportunidades futuras para o Grupo e melhor capacidade de reação frente a possíveis transformações do mercado de meios de pagamento.
- **Equilibra a relação com o fornecedor e preserva flexibilidade futura.**
 - ✓ A Única tende a ser um cliente relevante (com poder de negociação), mas sem representar uma parcela tão grande do faturamento da processadora a ponto de criar dependência do fornecedor em relação à Única.
- **Oferece maior poder de barganha nas negociações e melhor governança na gestão da operação.**
 - ✓ A preservação das receitas atuais do negócio de Adquirência envolverá importantes negociações que deem ao Grupo condições bastante diferenciadas em relação ao mercado e são mais palatáveis para uma processadora do que para uma Adquirente com participação relevante no mercado. Neste caso, também não há transferência/compartilhamento dos riscos do negócio com outra entidade, o que sempre exige uma remuneração adicional para o parceiro.

3.3. Avaliação estruturada dos cenários propostos – Detalhamento

3.3.1. Avaliação quanto à eficiência operacional

Em termos de Eficiência operacional, avaliaremos os cenários em 3 dimensões:

- Dinâmica de custos;
- Competências-chave;
- Cobertura das soluções;

Dinâmica de custos

Comparando os custos diretos do cenário de **Operação própria** (independente do modelo com os de uma **parceria “white label”**, identificamos uma vantagem inicial em termos de custos de processamento e operações, conforme abaixo:

Custos	Operação própria na situação atual	Operação própria com parcial/ full outsourcing	Parceria White label com Adquirentes
Processamento	0,12%	0,09%	0,30%
Operações	0,04%	0,03%	0,00%
Custo de processamento e operações	0,16%	0,12%	0,30%
PIX	0,05%	0,03%	0,03%
Terminais	0,05%	0,05%	0,05%
Custo de PIX e terminais	0,11%	0,08%	0,08%
Custo total	0,26%	0,20%	0,38%
Comparação de custos		-24,92%	41,73%

Vale ressaltar que, no modelo de operação própria, existe uma parcela relevante de custos fixos, enquanto no modelo de parceria (white label) a maior parte dos custos tende a ser variável, acompanhando o volume processado. Na prática, isso significa que o modelo próprio se beneficia mais em cenários de crescimento (pela diluição de custos fixos) e perde atratividade quando o volume reduz.

Por outro lado, embora o custo direto do processamento próprio possa parecer inferior ao do modelo white label, esse comparativo tende a subestimar despesas que surgem ao longo do tempo e que não foram capturadas neste exercício. Entre elas estão investimentos não recorrentes e recorrentes em tecnologia — como upgrades, refresh de ambiente, evolução de produto, inovação e novas integrações — além de custos indiretos maiores de controle, governança e sustentação.

Por fim, deve-se considerar o risco operacional. No modelo white label, uma parte relevante do risco e do esforço associado a falhas operacionais, tecnológicas e de controle é absorvida pelo adquirente parceiro, o que reduz a carga de responsabilidades e a exposição operacional da Única.

Competências-chave

Custos	Operação Própria		Parceria White label com Adquirentes
	Eficiência atual	com Partial/Full Outsourcing	
Competência-chave	Gestão de TEF e Relac.bancário	Gestão de TEF, Relac.bancário e plataforma	Gestão de TEF, Relac.bancário, plataforma e endosso de marca

Ao analisar as competências-chave do Grupo relacionadas ao negócio de aquisição, entendemos que migrar para uma plataforma de processamento mais robusta amplia o acesso a capacidades que, hoje, são cada vez mais determinantes para competitividade: (i) evoluções regulatórias, (ii) segurança da informação e prevenção a fraudes, e (iii) agenda contínua de inovação. Em outras palavras, a plataforma tecnológica deixa de ser apenas infraestrutura e passa a ser um componente “core” que sustenta eficiência, estabilidade e velocidade de evolução da operação da Única.

Esse ganho de capacidade pode ser alcançado tanto no cenário de operação própria com outsourcing parcial ou total do processamento quanto no cenário de parceria em modelo white label, desde que o fornecedor escolhido ofereça escala, maturidade operacional e roadmap consistente.

No caso específico do modelo white label com um adquirente de grande market share e marca consolidada, existe ainda um benefício adicional: o efeito de “endosso” de marca. Além de acessar uma plataforma robusta e uma esteira de inovação mais ampla, a Única pode se beneficiar de maior confiança percebida pelo mercado, o que tende a ajudar em conversão comercial e retenção em segmentos mais sensíveis a risco e reputação.

Oferta de soluções

Hoje, cerca de 40% do custo de processamento está ligado à infraestrutura complementar e ao esforço interno de TI dedicado à Única, o que equivale a aproximadamente 1.200 horas mensais de sustentação, suporte e desenvolvimento.

Grandes adquirentes e processadoras, por outro lado, operam com 15.000 a 50.000 horas dedicadas a essas atividades, o que aumenta significativamente sua capacidade de evolução e inovação. Para a Única, tentar igualar essa capacidade com recursos próprios ou terceiros pressionaria o custo por transação e tornaria o modelo próprio menos viável economicamente.

Assim, ampliar a oferta de soluções e acelerar a agenda de evolução é uma vantagem competitiva importante e pode ser alcançada tanto com outsourcing parcial/total do processamento quanto via parceria em modelo white label com adquirente líder.

Avaliação da eficiência operacional – Conclusão

O acesso a uma plataforma de processamento mais robusta traz ganhos relevantes para a Única, principalmente porque amplia capacidade de evolução e reduz esforço interno para sustentar o “core” tecnológico. Em termos práticos, os principais benefícios são:

- Acesso a serviços mais modernos, escaláveis e maduros;
- Maior oferta de soluções e modalidades de pagamento;
- Melhor gestão de releases e mudanças de bandeiras, com menor risco operacional;
- Acesso a um roadmap de inovação mais robusto e contínuo;
- Atendimento de demandas regulatórias e de segurança incorporadas à solução e ao custo de processamento, reduzindo necessidades de desenvolvimento interno.

Quanto ao “endosso de marca” no modelo white label, o benefício tende a ser menos tangível. Não identificamos, na prática, a existência de um preço premium estrutural praticado pelos líderes de mercado que pudesse melhorar a margem da Única. Também não observamos evidências consistentes de que os clientes atribuam qualidade superior ao serviço de aquisição apenas pela marca do adquirente parceiro.

Do ponto de vista de alternativas, o acesso a uma plataforma robusta pode ser obtido tanto no cenário de operação própria com outsourcing parcial ou total do processamento (contratando um fornecedor de maior escala) quanto no cenário de parceria white label com um adquirente tradicional. Ainda assim, entendemos que o primeiro tende a preservar maior capacidade de gestão e controle, além de permitir ganhos contínuos de eficiência por escala e por renegociação, uma vez que o modelo white label normalmente reduz a transparência e a visibilidade sobre custos alocados à operação.

Além disso, no cenário de operação própria com outsourcing, é possível compor um ecossistema de fornecedores complementares, escolhidos por expertise em processos específicos da aquisição. Isso permite manter na Única a gestão de processos-chave — especialmente aqueles que impactam experiência, conversão e fidelização — quando o parceiro não opera no nível de performance necessário para sustentar competitividade.

3.3.2. Switch interno de transações – avaliação e implicações (Única, Tricard e Tribanco)

Um ponto relevante nesta análise foi avaliar se faz sentido manter o switch interno de transações na adoção dos cenários propostos. Para isso, mapeamos as principais funcionalidades do switch nas três operações envolvidas — Única, Tricard e Tribanco — e avaliamos a cobertura dessas funções nos modelos de outsourcing e de parceria.

Única

Principais funcionalidades hoje suportadas pelo switch:

- Roteamento de transações
- Processamento em tempo real
- Tradução e normalização de mensagens
- Captura multicanal
- Gestão de chaves e PIN

No cenário de operação própria com outsourcing parcial ou total do processamento, essas funcionalidades passam a estar cobertas no pacote de serviços da processadora. Nesse contexto, manter o switch interno tende a agregar pouco valor relativo ao custo, já que haveria sobreposição de funções.

No cenário de parceria em modelo white label, essas funcionalidades também estão contempladas nos serviços do adquirente parceiro. Ainda assim, a preservação do switch interno pode ter relevância estratégica como “camada de independência”, pois aumenta a flexibilidade para integrar ou migrar para outro parceiro no futuro. Em geral, contratos de parceria white label costumam gerar maior dependência comercial e operacional do que

contratos de prestação de serviços de processamento, o que torna a opcionalidade de migração um fator a ser considerado.

Tricard

Principais funcionalidades:

- Roteamento de transações
- Processamento em tempo real
- Tradução e normalização de mensagens
- Captura multicanal

Para este caso, enxergamos duas alternativas viáveis para substituir o switch interno:

- Uso do **FEPAS (Fiserv)** para integração direta dessas transações; ou
- Integração direta da **CSU** com a processadora escolhida, mediante negociação específica.

Dado que essas transações representam 2,6% do volume da plataforma, nos parece importante buscar uma forma de eliminar esse processamento, seja adotando uma das alternativas propostas, seja combinando-as ou, por último, avaliando como seriam as soluções “standard” oferecidas pelas duas empresas, o que certamente resultará em eliminação do custo atual.

Tribanco

Principais funcionalidades:

- Processamento em tempo real
- Tradução e normalização de mensagens
- Gestão de correspondente bancário, Pix e recarga
- Captura multicanal
- Módulo de segurança (Secure TX)
- Integração antifraude e monitoramento de risco

Neste caso, a plataforma interna tende a ser mais específica para o Grupo principalmente no componente de correspondente bancário. Já as funcionalidades de Pix e recarga e os demais itens de processamento e mensageria, em geral, podem ser cobertos no escopo de serviços da processadora (por exemplo, Fiserv) ou por fornecedores especializados.

Com relação a antifraude e monitoramento de risco, o Tribanco pode integrar soluções de mercado diretamente tanto na plataforma de adquirência quanto na de emissão, ou manter fornecedores já utilizados hoje, a depender do cenário e do desenho de arquitetura.

No caso específico do correspondente bancário, que representa apenas 0,5% do volume de transações da plataforma, uma alternativa seria restringir o escopo do switch interno a esse serviço, tratando-o como um módulo do core bancário e como uma camada de integração

com parceiros de mercado, independente do serviço de adquirência. Essa abordagem tende a reduzir custo e criticidade operacional (pela quantidade de transações e a natureza do serviço envolvido), e pode reduzir requisitos e esforço de conformidade associados à operação típica de adquirência (por exemplo, obrigações e controles ligados a PCI e arranjos de pagamento), desde que desenhada e validada sob a governança do banco.

Conclusão

Em qualquer cenário em que a Única migre o processamento para um parceiro, faz sentido criar uma iniciativa específica para reduzir ou eliminar a duplicidade de custos do switch interno, seja por substituição, simplificação de escopo ou reposicionamento da plataforma como módulo dedicado a funções bancárias específicas (como correspondente).

DRAFT

3.3.3 Avaliação dos demais critérios

Conforme descrito, a comparação dos cenários considerou quatro critérios: (i) controle estratégico do negócio, (ii) competitividade e flexibilidade comercial, (iii) risco frente a mudanças regulatórias e (iv) sustentabilidade de longo prazo. Sob a ótica de governança e preservação de capital, o modelo de operação própria com outsourcing parcial ou total tende a oferecer o melhor equilíbrio entre controle, eficiência e sustentabilidade.

1. Critério	Operação própria atual	Operação Própria + Outsourcing	Parceria White Label
Controle Estratégico do negócio	Alto/ Médio	Alto	Médio/ Baixo
Competitividade e Flexibilidade Comercial	Alto/ Média	Alta	Limitada
Risco frente a mudanças regulatórias	Alta/ Média	Média	Alta
Sustentabilidade Longo Prazo	Média/ Baixa	Alta	Alta/ Média

Controle estratégico do negócio

A aquisição é uma adjacência relevante ao ecossistema Martins porque cria um novo ponto de conexão recorrente com o cliente no momento de aceitação de pagamentos. Isso fortalece a integração entre distribuição de mercadorias e serviços financeiros, aumentando principalidade e dados. Os processos críticos são captura, gestão de recebíveis e liquidação. No cenário de operação própria com outsourcing, a Única tende a preservar maior controle sobre esses processos e sobre a evolução do produto. No cenário white label, a captura pode ser direcionada, mas a gestão de recebíveis e liquidação tende a perder flexibilidade e exige cláusulas claras para evitar competição indesejada, especialmente em antecipação e funding.

Competitividade e flexibilidade comercial

Competitividade depende de precificação e custo de servir. Como os custos diretos podem ficar próximos após negociações, o diferencial passa a ser eficiência operacional, automação e capacidade de evoluir produto sem investimentos recorrentes adicionais. Embora ambos os cenários possam dar acesso a plataforma robusta, no white label é comum existir cobrança percentual sobre TPV, reduzindo flexibilidade de precificação e dificultando subsídios comerciais quando o Banco deseja priorizar resultado financeiro total do cliente. Além disso, adquirentes líderes tendem a ter menor disposição para atender demandas específicas de um parceiro com baixa relevância relativa em volume.

Risco frente a mudanças regulatórias

O setor vem enfrentando maior escrutínio regulatório e riscos de mudanças estruturais em garantias, governança e regras operacionais. Nessa dimensão, manter a licença de adquirente e operar com outsourcing do processamento preserva mais opções de reposicionamento e renegociação. O cenário white label é mais sensível porque a relação é

mais dependente e tende a exigir renegociações complexas se houver mudanças relevantes nas regras do jogo.

Sustentabilidade de longo prazo

O modelo de operação própria com outsourcing parcial ou total oferece: autonomia sobre a licença, acesso a plataforma robusta com roadmap de inovação sem assumir sozinho manutenção, maior governabilidade por contrato de prestação de serviços e preservação de controle sobre captura, recebíveis e liquidação. Esse conjunto aumenta opcionalidade e melhora governança para explorar o potencial da base Martins.

DRAFT

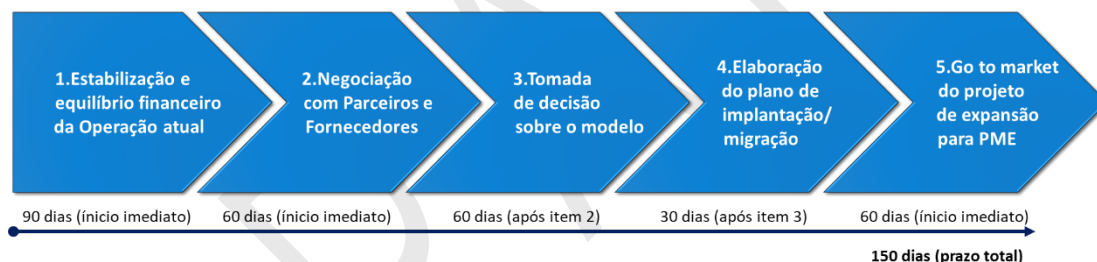
4. Fase III – Recomendações

Em todas as dimensões avaliadas, o modelo de operação própria com outsourcing parcial ou total do processamento apresentou melhor equilíbrio entre controle estratégico, eficiência operacional e sustentabilidade de longo prazo. Ainda assim, é importante reconhecer a magnitude do desafio: sair de uma perda recorrente em torno de R\$ 11 milhões/ano para um resultado positivo da ordem de R\$ 10 milhões/ano exige disciplina, execução e uma combinação de alavancas.

Na prática, a virada depende de três frentes simultâneas: aumentar penetração na base (com foco em PME), reduzir custos estruturais (principalmente processamento e camadas operacionais), e elevar performance de processos críticos e controles (especialmente conciliação e apuração de margens). Por isso, recomendamos um roadmap em fases, com foco primeiro em estabilização e redução de perdas, para depois capturar plenamente os benefícios da migração tecnológica.

4.1 Roadmap recomendado

O roadmap recomendado contempla quatro fases integradas: estabilização e equilíbrio financeiro, negociação com processadoras e parceiros, tomada de decisão, e implantação/migração, seguida do plano de go-to-market para expansão no segmento PME.



4.1.1 Estabilização e equilíbrio financeiro da operação atual

Recomendamos iniciar imediatamente uma iniciativa de curto prazo para estabilizar a operação com base em ganhos de eficiência e ajustes de precificação, de forma a reduzir as perdas no menor tempo possível e diminuir a pressão de prazo sobre a migração. As principais iniciativas propostas são:

- Ajuste do simulador de preços para refletir premissas corrigidas e condições reais de custo, com objetivo de elevar em 10% a 15% o nível de receita atual (estimativa de +R\$ 300 mil a +R\$ 450 mil/mês);
- Reprecificação do produto MDR Flex para, no mínimo, cobrir o custo do funding (estimativa de +R\$ 150 mil/mês);
- Redução de custos operacionais e de suporte a vendas para adequação ao volume atual de receitas e base de clientes (estimativa de -R\$ 100 mil/mês).
- Revisão de custos de chip, bobina e armazenagem junto a fornecedores (estimativa de -R\$ 50 mil/mês);

- Revisão de alocações de custos e receitas entre empresas do grupo, contemplando: distribuição de receitas do Pix, inclusão do benefício do float de 3 dias dos arranjos no cálculo de funding para antecipação, realocação do custo do switch para Tricard e Tribanco e eliminação do serviço na operação de adquirência quando houver sobreposição.

Essa fase gera benefícios imediatos, melhora previsibilidade do resultado e cria espaço para negociar com mais força e menos urgência a migração para uma plataforma mais robusta.

4.1.2 Negociação com fornecedores de processamento e parceiros de adquirência

Um aspecto-chave do cenário de operação própria com outsourcing é garantir acesso a uma plataforma robusta e escalável, com volume de transações significativamente superior ao volume atual da Única, para viabilizar: revisão periódica de custos por ganho de escala, maior cobertura de produtos e serviços, melhores controles operacionais e simplificação do dia a dia.

Recomendamos que a negociação contemple, no mínimo, os seguintes objetivos:

- Escopo completo, evitando cobranças adicionais por itens essenciais (por exemplo: e-commerce/gateway, link de pagamento, tap on phone, TEF e POS TEF);
- Precificação modular por componentes (processamento, operações e logística), permitindo contratação por blocos e redução de custos ao longo do tempo;
- Governança e SLAs compatíveis com a operação do Grupo, com transparência de indicadores e mecanismos claros de correção;
- Condições de saída e transição que preservem continuidade e reduzam risco de lock-in.

4.1.3 Alternativas e direcionamento de negociação (Fiserv e CSU)

Atualmente, a Fiserv é referência de mercado em processamento e oferta de soluções. Além dela, recomendamos avaliar a CSU, atual processadora da Única, considerando que o nível de serviço foi suficiente para sustentar penetração em um segmento altamente competitivo, ainda que haja limitações em oferta de soluções e controles.

Fiserv: a negociação deve buscar uma tabela de preços aderente a benchmarks (em especial a tabela de preços vigente com a CSU) e uma estrutura que reduza o custo total do processamento no volume esperado. Também recomendamos salvaguardas que protejam a proposta de valor e evitem conflitos com a estratégia do Tribanco, especialmente em antecipação e Pix.

CSU: embora o preço atual seja competitivo, o escopo atual de soluções leva o Grupo a manter custos adicionais internos (switch e rotinas complementares). A renegociação deve focar em escopo completo que elimine esse custo interno, ou em desconto equivalente que torne economicamente racional manter parte da estrutura interna.

Como regra de decisão, recomendamos priorizar a Fiserv caso as condições negociadas atendam os requisitos de escopo, governança e custo total.

A CSU deve ser considerada a alternativa de menor impacto operacional, desde que entregue escopo completo e custo total substancialmente inferior.

4.1.4 Condições mínimas e salvaguardas contratuais

Independentemente do fornecedor, recomendamos que o contrato contemple salvaguardas e definições claras sobre pontos críticos do negócio, tais como:

- Regras de atuação em antecipação de recebíveis (modelo, exclusividades e funding), para evitar competição indesejada e preservar a estratégia do banco;
- Tratamento de Pix QR Code e canais, com definição clara de escopo e responsabilidades;
- Propriedade e condições de transferência de equipamentos e chaves criptográficas quando aplicável;
- Modularidade de contratação e precificação segregada de serviços.
- Otimização do processo de credenciamento e habilitação do TEF;
- Prazos contratuais e condições de cancelamento compatíveis com migração segura e continuidade operacional.

4.1.5 Parceria em modelo white label (alternativa contingencial)

A parceria white label deve ser considerada como alternativa caso (i) as negociações com processadoras não sejam efetivas e/ou (ii) os ajustes operacionais não sejam suficientes para alcançar o equilíbrio econômico. É um modelo que pode reduzir risco operacional, mas tende a limitar autonomia, reduzir transparência de custos e aumentar dependência comercial.

Se o modelo white label for perseguido, a negociação deve endereçar, de forma explícita, autonomia do Grupo em relação à receita dos produtos (antecipação, equipamentos, PIX e outros serviços), segmentação de responsabilidades com cliente e regras para evitar abordagem direta da base sem governança, além de condições comerciais que preservem competitividade.

Como princípio, recomendamos esse modelo apenas se o custo final for pelo menos 25% inferior à melhor alternativa de processamento no cenário de operação própria, e se as cláusulas de governança protegerem a estratégia do Tribanco.

4.2 Tomada de decisão (ordem de prioridade)

Com base nas negociações, recomendamos a seguinte ordem de prioridade:

1. Contratação da Fiserv, desde que resguardados os fatores críticos de negociação e que o custo final e o escopo completo sejam aderentes ao benchmark analisado.
2. Renovação com a CSU, desde que entregue escopo completo eliminando a necessidade de custos internos adicionais e com custo total pelo menos 25% inferior à alternativa da Fiserv.
3. Parceria white label com adquirente líder, apenas se as negociações dos itens 1 e 2 não forem satisfatórias e se o custo final for pelo menos 25% inferior à melhor alternativa de operação própria.

4.3 Plano de implantação e migração

O plano de implantação dependerá do cenário escolhido, mas deve seguir milestones claros para reduzir risco, garantir continuidade e evitar rupturas no atendimento a clientes:

- Set up e implantação completos da nova solução;
- Piloto operacional com critérios objetivos de sucesso e aceite;
- Suspensão do credenciamento de novos lojistas na plataforma atual (conforme janela de transição);
- Transição gradual de transações e convivência controlada de plataformas quando necessário;
- Rotinas de consolidação e reporte regulatório durante o período de coexistência;
- Desligamento completo da plataforma atual, conforme critérios de estabilidade e condições contratuais.

4.4 Go-to-market para expansão no segmento PME

A expansão de penetração em PME exige novas competências e evolução de processos para garantir boa experiência, baixo custo de servir e margem por cliente acima da média da base atual. Recomendamos:

- Canal de distribuição parceiro especializado em aquisição para atuação mais forte em regiões de maior potencial;
- Credenciamento simplificado e mais automatizado, com precificação pré-definida e alçadas claras para time comercial e canais;
- Inclusão de metas e indicadores do negócio nas métricas de remuneração dos times do Tribanco e Martins, favorecendo atuação sinérgica;
- Otimização logística para absorver maior volume de credenciamentos e manter SLAs de instalação e manutenção;
- Implantação de revenue assurance para medir performance de vendas e apurar margens por cliente versus NTR esperado por segmento.

Apêndice A — Entregas e melhorias já iniciadas (quick wins)

Durante o processo de entendimento, análise e discussão com o time da Única, foram identificadas e/ou iniciadas recomendações práticas, entre elas:

- Revisão do cálculo de fee de bandeira para maior assertividade na apuração de margem por cliente;
- Ajustes no simulador de pricing para suportar visão de crescimento com governança de margem;
- Revisão de processos críticos (credenciamento e logística) para simplificação e melhoria operacional, incluindo alocação correta de custos e busca de sinergias com o banco;
- Uso de ferramenta de cobrança com acesso a recebíveis de outros adquirentes, mitigando risco de perdas;
- Indicação de fornecedores de equipamentos e plataformas de controle financeiro para avaliação de oportunidades de otimização.

Apêndice B — Oportunidades adicionais para aprofundamento

Também foram levantadas oportunidades adicionais de melhoria de rentabilidade e redução de risco, que podem ser exploradas em maior profundidade:

- Revisão do produto MDR Flex, com oportunidade de reprecificação para assegurar spread competitivo (estimativa de impacto entre **R\$ 2 milhões e R\$ 7 milhões**);
- Elevação de maturidade dos controles financeiros e contábeis do processamento, reduzindo risco de diferenças e perdas significativas (estimativa de **R\$ 30 milhões a R\$ 50 milhões**);
- Ampliação do escopo de antecipação para toda a base Martins, incluindo recebíveis de outros adquirentes, via plataforma terceira (estimativa de impacto entre **R\$ 5 milhões e R\$ 15 milhões**).