

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Marcos Fernando Schaefer**

**O IMPACTO DA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES DE CARTEIRAS DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS  
BANCÁRIOS**

**Porto Alegre**

**2010**

Marcos Fernando Schaefer

**O IMPACTO DA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES DE CARTEIRAS DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS  
BANCÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado ao Curso de Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul como requisito para a  
obtenção do título de bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Tutor Orientador: Priscila Silva Esteves

**Porto Alegre**

**2010**

Marcos Fernando Schaefer

**O IMPACTO DA SEGMENTAÇÃO DE CLIENTES DE CARTEIRAS DE MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em 10 de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Denise Avancini

---

Prof. Rogério Bohn

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Professor Dr. Fernando Bins Luce e à Tutora Priscila Silva Esteves, que sempre estiveram ao meu lado para a conclusão deste trabalho.

Agradeço à Bibliotecária da Escola de Administração da UFRGS, Ana Maria Mattos e ao Coordenador do Polo São Leopoldo, Professor Ricardo Grings, por terem me ajudado nos momentos que precisei.

Agradeço também às pessoas que aceitaram participar da pesquisa e aos meus colegas de curso, por me apoiarem nos momentos difíceis, por quais todos passamos ao longo da caminhada.

Agradeço especialmente à minha família, à minha namorada e aos meus amigos, que souberam entender a minha “ausência” no período de construção deste trabalho.

## RESUMO

A segmentação de mercado é a estratégia de seleção de mercado-alvo utilizada pelo Banco Alfa. O mercado de pessoas jurídicas, mais especificamente, as micro e pequenas empresas, são atendidas e a elas são disponibilizados produtos e serviços específicos, além de atendimento através de funcionários preparados bem como por canais automatizados de atendimento. O trabalho apresenta, a partir de análise documental e de pesquisa com funcionários, os critérios de segmentação utilizados na segmentação de micro e pequenas empresas, e a sua efetividade no que se refere à prestação de serviços bancários aos clientes, visto que alguns deles não conseguem ter suas demandas atendidas pelos serviços de autoatendimento e procuram atendimento pessoal. Os documentos analisados serviram para demonstrar como os segmentos são formados e qual é o modo de atendimento de cada tipo de carteira de clientes. A pesquisa pode esclarecer como são as necessidades dos clientes bem como as características das carteiras de atendimento.

**Palavras-chave: estratégias de segmentação, produtos e serviços bancários, atendimento a clientes.**

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Principais variáveis de segmentação para mercados empresariais.....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 2: Parâmetros de segmentação do Banco Alfa .....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 3: Carteiras “reativas” .....</b>	<b>27</b>
<b>Quadro 4: Carteiras “negociais” .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 5: Detalhamento dos entrevistados .....</b>	<b>30</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 OBJETIVOS .....	10
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>10</b>
<b>2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING</b> .....	<b>12</b>
2.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	13
<b>2.1.1 Segmentação demográfica</b> .....	<b>14</b>
<b>2.1.2 Segmentação geográfica</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.3 Segmentação psicográfica</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.4 Segmentação comportamental</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1.5 Segmentação de multiatributos</b> .....	<b>16</b>
2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....	16
2.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DO MERCADO-ALVO .....	18
2.4 SEGMENTAÇÃO NO MERCADO EMPRESARIAL .....	19
<b>2.4.1 Segmentação no mercado financeiro</b> .....	<b>21</b>
<b>2.4.2 A segmentação de micro e pequenas empresas no Brasil</b> .....	<b>22</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>24</b>
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA.....	24
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	24
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	25
3.4 ANÁLISE DOS DADOS: .....	25
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
4.1 CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO E CARTEIRAS DE CLIENTES NO BANCO ALFA .....	26
<b>4.1.1 Critérios de segmentação</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1.2 Carteiras de clientes</b> .....	<b>27</b>
4.1.2.1 Carteiras “reativas” .....	27
4.1.2.2 Carteiras “negociais” .....	28
<b>4.1.3 Produtos priorizados</b> .....	<b>28</b>
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA .....	29
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	31

<b>4.3.1 As necessidades das micro e pequenas empresas.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3.2 As características dos segmentos de micro e pequenas empresas do Banco Alfa....</b>	<b>32</b>
<b>4.3.3 As necessidades dos clientes do Banco Alfa em relação ao seu atendimento por produtos/serviços deste banco .....</b>	<b>33</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>40</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A segmentação de mercado é importante para que as empresas possam definir suas estratégias de vendas ou prestação de serviços de acordo com os desejos dos clientes, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra (KOTLER, 2000).

Atualmente no sistema bancário, a segmentação tem se tornado bastante comum como forma de atingir os resultados esperados, atender clientes de forma mais adequada e ofertar produtos e serviços mais específicos. Por estas finalidades, grupos de clientes são formados a partir de suas características comuns, criando-se segmentos.

O Banco Alfa, alvo desta pesquisa, é um banco múltiplo que utiliza a estratégia de segmentação de mercado. De acordo com o número de clientes de suas agências, estas podem ter uma ou mais carteiras, formadas por segmentos, que possuem funcionários responsáveis pelo gerenciamento. Nas agências de varejo, existem carteiras de clientes pessoa física e pessoa jurídica (PJ), sendo que as micro e pequenas empresas são atendidas em carteiras específicas. No Brasil, estas empresas correspondem a 98% das empresas, que em 2008 eram aproximadamente 5,7 milhões (SEBRAE, 2010).

Este grande número de empresas fez com que o Banco Alfa criasse uma segmentação de PJ para atender exclusivamente aos clientes micro e pequenas empresas, que possuem variadas necessidades. Alguns ramos ou tipos de empresas têm como característica uma necessidade maior pelo atendimento pessoal, que no Banco Alfa é prestado pelos gerentes de carteiras de PJ ou por funcionários que os auxiliam. Os canais de atendimento automatizados disponibilizados pelo Banco Alfa são ferramentas desenvolvidas para também atender a estes clientes. São eles: o autoatendimento pela Internet, que permite ao cliente realizar diversas transações; com o mesmo fim, os terminais de autoatendimento, que são equipamentos instalados nas agências, postos de atendimento, ou ambientes públicos; central de atendimento por telefone e autoatendimento via celular (através de tecnologia WAP<sup>1</sup>).

Portanto, nesta situação, o problema de pesquisa é:

**Os critérios de segmentação utilizados pelo Banco Alfa na segmentação de PJ favorecem a prestação de serviços bancários aos clientes?**

Sabe-se que há um recente e contínuo crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil, o que vem fazendo com que ocorra um crescimento também do número de clientes das

---

<sup>1</sup> WAP - *Wireless Application Protocol*

carteiras de clientes das agências de varejo e, às vezes, sem grandes alterações no seu número de funcionários.

O presente trabalho se propõe a analisar a atual prestação de serviços dirigida às micro e pequenas empresas pelo Banco Alfa, através de uma pesquisa com funcionários e com a exploração de documentos do Banco Alfa (2010), do estudo dos tipos de segmentação, seus critérios e etapas para existência, incluindo a segmentação no mercado bancário.

Está estruturado da seguinte forma: primeiramente, no capítulo 2, será apresentada a revisão de literatura. No capítulo 3, os procedimentos metodológicos, o método da pesquisa, como foi a aplicação do roteiro de entrevistas e a análise dos dados. O capítulo 4 apresentará os resultados e por fim, as conclusões do trabalho, onde serão apresentadas as limitações de estudo e sugestões para futuras pesquisas.

## 1.1 OBJETIVOS

Serão apresentados abaixo o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar os critérios de segmentação utilizados pelo Banco Alfa na segmentação de PJ e a sua efetividade no que se refere à prestação de serviços bancários aos clientes.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as necessidades das micro e pequenas empresas clientes do Banco Alfa;
- b) Identificar as características dos segmentos de mercado de micro e pequenas empresas do Banco Alfa;

- c) Analisar as necessidades dos clientes do Banco Alfa em relação ao seu atendimento por produtos/serviços deste banco.

## 2 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Uma estratégia de marketing, segundo McCarty e Perreault (1997, p. 43), “especifica um mercado-alvo e um composto de marketing relacionado”. Para Vaz (2006, p. 19):

A gestão estratégica de marketing consiste em compreender o ambiente mercadológico e, a partir deste, adaptar estrategicamente empresas, produtos ou serviços, ao mercado consumidor, por meio do desenvolvimento de estratégias de marketing eficientes. Envolve decisões sobre mercado-alvo, produto, preço, promoção, distribuição, diferenciação e posicionamento.

Como o resultado do processo de planejamento vem da estratégia de marketing, supõe Simões (1983, p. 238-41 apud NORMANHA FILHO E VASCONCELOS, 2006, p. 8) “que se parta da análise e seleção dos mercados a servir e da definição dos objetivos a alcançar, para que se possa determinar a combinação dos instrumentos de marketing – compostos operacionais do marketing favoráveis ao alcance dos objetivos propostos”.

McCarty e Perreault (1997) indicam que não se deve focar apenas no produto, pois as empresas devem procurar novas oportunidades satisfazendo clientes com produtos, o que pode ser feito com a segmentação.

A partir desta ideia, a estratégia de marketing de segmentação objetiva oferecer produtos diferenciados de acordo com a demanda. Para Ferrell et al (2000), a estratégia de marketing envolve a seleção de um mercado-alvo, assim é necessário que as empresas decidam qual mercado irão atender, ou seja, quais clientes irão comprar seus produtos ou serviços. Todas as empresas têm alternativas para determinar o mercado que atenderá ou tentará atrair: marketing de massa, segmentação de mercado, marketing de nicho e marketing sob medida.

Em concordância com Ferrell, Kotler (2000) inclui o marketing local na estratégia de marketing:

- marketing de massa: visa atender a todos os clientes com um só tipo de produto ou um conjunto homogêneo de produtos que seja razoável as suas necessidades (FERRELL et al, 2000). Para Kotler (2000, p. 278), é a “produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores”. Ainda complementa que (p.107) “o ‘mercado de massa’ vem se dividindo em numerosos micromercados, cada um com seus próprios desejos, percepções, preferências e critérios de compra [...] e o concorrente inteligente deve, portanto, projetar a oferta para mercados-alvo bem definidos”;
- segmentação de mercado: tem o propósito de dividir em grupos os clientes, onde os produtos são específicos, direcionados, satisfazendo as necessidades do segmento que tem, segundo

Ferrell et al (2000, p. 92), “necessidades relativamente homogêneas”, ou que tenham preferências comuns. Tynan e Drayton (1987 apud MOURA, 2005, p. 31) complementa:

Segmentação de mercado é uma estratégia crucial em marketing. Seu objetivo é identificar e delinear segmentos de mercados ou conjuntos de compradores que se transformarão em alvos para os planos de marketing da empresa. A vantagem para o gerenciamento de marketing é que essa técnica divide a demanda total em segmentos relativamente homogêneos que são identificados por algumas características comuns. Essas características são relevantes para explicar e prever as respostas dos consumidores em um dado segmento a um determinado estímulo de marketing.

- marketing de nicho: é mais estrito que a segmentação de mercado enquanto que os clientes têm características muito específicas e normalmente suas necessidades não estão sendo totalmente satisfeitas pelo que é disponibilizado pelo mercado (KOTLER, 2000);

- marketing sob medida: é abordado por Kotler (2000) como marketing individual. Um produto específico para cada cliente é desenvolvido de forma que seja exclusivo. É mais utilizado por empresas prestadoras de serviços ou por produtos com alto valor agregado (FERRELL et al, 2000);

- marketing local: tem como principal característica atingir a públicos locais como bairros, lojas e áreas comerciais. Neste tipo de estratégia, a propaganda nacional não é considerada eficiente por não atender às exigências locais (KOTLER, 2000).

Em função do objetivo do trabalho, será aqui abordada apenas a segmentação de mercado.

## 2.1 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A segmentação de mercados visa, através de duas vias, direta e indireta, concentrar recursos para aumentar as forças relacionadas à estratégia de marketing. Através da via direta, há uma redistribuição de recursos disponíveis em menores frentes de combate e a soma de várias frentes traz ganhos relativos. Indiretamente, há diminuição de estruturas de apoio e de comando, pela simplificação, que podem ser reutilizados nos segmentos escolhidos, aumentando as forças comparativamente a concorrentes (RICHERS E LIMA, 1991).

Explicam, ainda, que a concentração de recursos em segmentos causa diminuição da flexibilidade, que é a “capacidade de se adaptar” (p. 27) - abandonando um determinado segmento, a empresa diminui os conhecimentos do mesmo – e diminuição da tenacidade que é

a “capacidade de resistir a embates adversos” (p.27) – causa dependência maior da empresa em menos segmentos.

Por outro lado, segundo Czinkota et al (2001, p. 195) afirmam que “para vender efetivamente um produto para um grupo específico de consumidores, uma empresa deve entender as necessidades e os desejos daquele grupo e, então, desenvolver um composto de marketing que satisfaça as necessidades dele”.

Fica difícil para que as empresas atuem no mercado de maneira única e o propósito de dividir em grupos os clientes, onde os produtos são específicos, direcionados, satisfazendo as necessidades do segmento é assim chamado de marketing de segmento, e segundo Ferrell et al (2000, p. 92), os grupos “têm necessidades relativamente homogêneas”, ou “preferências comuns”, e podem demandar estratégias diferenciadas para aumentar a eficácia e a efetividade do marketing da empresa. Para conquistar e manter os diversos tipos de clientes, a empresa deve conhecer cada um deles, lançar produtos que atendam necessidades individuais ou de grupos.

No sistema bancário, por exemplo, devido à grande quantidade de clientes atendidos, com necessidades, desejos e preferências, não é possível que um só produto satisfaça a todos. A solução é reunir clientes em grupos, com características, preferências e gostos semelhantes (AFFONSO NETO e PORTO, 2006). Existem variáveis que podem ser usadas para dividir os mercados em grupamentos homogêneos. De acordo com Ferrell et al (2000), a maioria deles concentra-se em três categorias: segmentação demográfica, psicográfica e por benefício desejado.

Kotler (2000), por sua vez, diz que existem 5 tipos de segmentação: a geográfica, a demográfica, a psicográfica, a comportamental e a de multiatributos.

Em complemento aos autores acima, Czinkota et al (2001), inclui a segmentação por situação.

Este trabalho irá se basear na segmentação proposta por Kotler, pois o mesmo realça mais as diferenças e características dos segmentos.

### **2.1.1 Segmentação demográfica**

Tratando-se de segmentação demográfica, algumas variáveis como a idade do cliente, seu grau de instrução, sexo, renda e estado civil são considerados para pessoas físicas e a

atividade econômica, faturamento e tempo de constituição para empresas (KOTLER, 2000). Os dados utilizados para a segmentação demográfica de clientes em geral são fáceis de mensurar (FERRELL et al, 2000).

Lambin (2000) destaca que no mercado empresarial, critérios de atividade, localização geográfica, dimensão da empresa, dimensão do cliente, composição dos acionistas e outros critérios podem ser utilizados para descrever um segmento.

### **2.1.2 Segmentação geográfica**

Regiões geográficas são úteis para segmentar geograficamente clientes. Kotler (2000) informa que não somente a região, como também o porte de cidade ou região metropolitana, densidade e área são variáveis da segmentação geográfica.

Segundo Czinkota et al (2001, p. 204), “geralmente geográfica é usada em conjunto com outros descritores de segmentação”.

### **2.1.3 Segmentação psicográfica**

A segmentação psicográfica, segundo Czinkota et al (2001, p. 204), “permite que o profissional de marketing entenda verdadeiramente o funcionamento interno de consumidores potenciais antes de desenvolver um composto de marketing dirigido para eles”.

Os clientes divididos em grupos, através desta segmentação, possuem naturalmente um estilo de vida, personalidade e valores diferenciados (KOTLER, 2000).

Ferrell et al (2000, p. 92) acrescentam que “a segmentação psicográfica lida com o que as pessoas pensam e sentem, não com o que elas realmente são”, ou seja, muitas vezes, a condição socioeconômica não é fator exclusivo e algumas pessoas simplesmente preferem algo mais simples enquanto outros algo mais despojado.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (1995, p. 293) “as medidas psicográficas são mais abrangentes do que as demográficas, as comportamentais e as socioeconômicas” separadamente.

### **2.1.4 Segmentação comportamental**

Os clientes são divididos em grupos, conforme Kotler (2000, p. 289), baseados em “conhecimentos de um produto, em sua atitude com relação a ele, no uso dele ou na resposta a ele”.

A fidelização à marca é um fator preponderante da segmentação comportamental, pois constantemente os clientes permanecem consumindo o mesmo produto por muitos anos e de forma intensa (CZINKOTA et al, 2001).

Ainda conforme Kotler (2000), as variáveis comportamentais são: ocasiões, benefícios, status do usuário, índice de utilização, estágio de prontidão e atitudes em relação ao produto.

### **2.1.5 Segmentação de multiatributos**

Quando há uma combinação de várias variáveis para a formação de um grupo, diz-se que existe uma segmentação de multiatributos, onde a mais comum é a geodemográfica (KOTLER, 2000).

## **2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

Algumas vantagens da segmentação de mercado, conforme Czinkota et al(2001) são:

- conhecer de uma forma mais detalhada os consumidores efetivos e os potenciais;
- permite que seja desenvolvido um composto de marketing que satisfaça as necessidades específicas do mercado;
- conhecimento dos produtos concorrentes no seu mercado específico;
- posicionamento dos produtos para o mercado baseada nas necessidades e preferências avaliadas;



Além disto, Czinkota et al(2001) complementa que clientes fiéis consomem mais produtos, com maior frequência, gerando mais negócios.

Em contrapartida, são elencadas algumas desvantagens na segmentação de mercado (CZINKOTA et al, 2001):

- aumento dos custos;
- excesso de produtos devido à personalização e individualização dos mercados dificulta o gerenciamento.

Para uma empresa tirar proveito das vantagens da segmentação de mercados, primeiramente devem existir motivos que devem ser observados para a sua realização. Por isto Czinkota et al (2001) diz que para haver uma segmentação bem-sucedida, há de se observar critérios do mercado-alvo. Ele deve ser heterogêneo, ou seja, os consumidores do produto devem ter preferências diferentes, de forma contrária, não haveria motivo para dividir-se o mercado; é necessário que seja mensurável, ou seja, as variáveis como sexo, idade, preferências precisam ser identificáveis; o tamanho do mercado deve ser substancial para que os benefícios da segmentação sejam suficientemente lucrativos; a empresa deve identificar a diferença de segmentar o mercado por preferências de consumidores e por lucratividade e as estratégias de marketing devem poder atingir o segmento proposto, ou seja, deve ser acessível.

Já Richers e Lima (1991) elencam uma série específica de motivos para a segmentação de mercados no Brasil:

- extensão territorial e custos crescentes de transporte e distribuição;
- as grandes diferenças de poder aquisitivo da população;
- a diferença entre hábitos e valores regionais;
- a existência de nichos de mercado prontos a receber produtos novos;
- o atendimento de nichos mal cobertos pelos concorrentes;
- os altos custos publicitários de âmbito nacional;
- as expectativas dos consumidores, que diferem com respeito aos mesmos tipos de produtos/serviços;
- a dificuldade de entendimento quanto à utilidade de certos produtos/serviços.

Com a observância destes motivos, selecionar-se-á o mercado-alvo, de onde possivelmente se retirarão as vantagens anteriormente citadas.

## 2.3 PROCESSO DE SELEÇÃO DO MERCADO-ALVO

Richers e Lima (1991) informam que a determinação do mercado-alvo objetiva verificar quem se quer e quem se pode atender com vantagens de diferenciação competitiva.

McCarty e Perreault (1997, p. 44) observam que o “marketing-alvo não está limitado a pequenos segmentos de mercado relativamente homogêneos.” Isso significa que a determinação de um segmento não necessariamente indica que ele não possua um grande número de consumidores.

A seleção pode ser de dois tipos: *a priori*, ou *post hoc*. O processo *a priori* escolhe determinadas variáveis e define um segmento a partir destas variáveis, onde os clientes serão incluídos. Já o *post hoc* define a partir de um banco de dados de clientes de um segmento, também chamado de “agrupamento”, de clientes com semelhanças. Empresas que possuem grandes bancos de dados, como é o caso dos bancos, podem estruturar melhor este processo (CZINKOTA ET AL, 2001).

Kotler (2000) apresenta cinco modelos de seleção de mercado-alvo e de acordo com estes, a empresa decidirá quais vai querer atingir:

- concentração em um único segmento: opção por um único segmento permite a empresa concentrar-se em um mercado específico em que ganhará maior conhecimento de produto e de cliente;
- especialização seletiva: de acordo com razões próprias da empresa, ela opta por um número de segmentos que irá cobrir;
- especialização por produto: há foco em determinado tipo de produto que será consumido por vários segmentos;
- especialização por mercado: a empresa seleciona um mercado específico e produz ou atende o mesmo com vários produtos ou serviços;
- cobertura total de mercado: de acordo com o tamanho da empresa, ela opta por atender todos os mercados existentes.

Os passos da seleção, de acordo com Czinkota et al (2001), são os seguintes:

- identificação do mercado total: identificar todos os clientes potenciais de uma categoria de produtos;
- determinação da necessidade de segmentação: determinar se o mercado total precisa ser dividido em segmentos. Para a segmentação justificar-se deve haver diferenças a respeito das necessidades ou demandas dos clientes;

- determinação das bases de segmentação: determinar quais as variáveis de segmentação serão utilizadas para descrever os segmentos de mercados (demográfica, geográfica, etc.);
- coleta de dados de segmentação: as informações para segmentar mercados podem ser obtidas por fontes internas ou externas. As empresas normalmente possuem bases de dados dos clientes, entretanto, para expandi-la, precisam integrar novos clientes. Estes dados devem ser obtidos de fontes externas. Uma maneira útil de adquirir novos clientes é comprar listas de endereços;
- traçar perfil de cada segmento: o perfil de um segmento é exposto para que se obtenha uma imagem clara de que tipo de cliente está inserido nele. Embora este perfil seja uma média generalizada do cliente típico no segmento, ajudará os profissionais de marketing a descobrir e entenderem os potenciais usuários do produto;
- avaliar a lucratividade potencial de cada segmento e selecionar segmentos para se direcionar: os custos adicionais da segmentação devem ser comparados em relação à receita estimada e partir daí selecionar o segmento a direcionar os seus esforços;
- selecionar a estratégia de posicionamento: determinar o que os consumidores pensam sobre o produto, o que o profissional de marketing pensa sobre o produto e qual a estratégia de posicionamento elevará a atual imagem do produto a desejada;
- desenvolver e implementar, monitorar, avaliar e controlar o composto de marketing.

Embora clientes de um mercado total possam ser atingidos com um único produto ou serviço, a segmentação permite definir com maior clareza quais são as demandas e quais serão as estratégias mais adequadas para atender os clientes e potencializar negócios.

## 2.4 SEGMENTAÇÃO NO MERCADO EMPRESARIAL

Será definido nesta seção como ocorre a segmentação no mercado empresarial. Na definição deste tipo de mercado, deve-se observar que ele envolve diversos tipos de produtos, serviços e bens, grandes ou pequenos, utilizados na produção de outros produtos, ou ainda aqueles prontos para serem vendidos ao comércio varejista, nos serviços empresariais e na prestação de serviços por organizações governamentais e de serviços públicos (SEMENIK E BAMOSSY, 1995). Os autores ainda complementam que a base da segmentação, que é a de dividir o mercado heterogêneo em segmentos homogêneos, é a mesma da segmentação de consumidores e gera maiores oportunidades de negócios.

Semenik e Bamossy (1995) apresentam seis critérios de segmentação:

- tipo de organização: usuárias, que são consumidoras de produtos em seus próprios negócios, fabricantes, processadoras e montadoras, revendedoras, organizações de serviços empresariais e organizações de serviços institucionais;
- classificação industrial padronizada (SIC): de forma análoga da CNAE<sup>2</sup> utilizada pela Receita Federal do Brasil, que divide o mercado de acordo com a atividade econômica;
- porte de organização: critério de segmentação que leva em conta o volume de vendas ou do número de funcionários;
- localização geográfica: mercados com características regionalizadas;
- uso final: semelhantes à segmentação por benefícios procurados, este critério classifica o segmento de acordo com a função dada ao produto ora comprado;
- mercado horizontal *versus* mercado vertical: segmentação de mercado horizontal “é o processo de identificação de clientes potenciais através dos vários tipos de organização ou através de vários segmentos” (p. 185) e segmentação de mercado vertical “é o processo de segmentação do mercado com base na identificação de clientes potenciais dentro de um único tipo de organização ou segmento”.

Já para Bonoma e Shapiro (1983 *apud* KOTLER 2000), as principais variáveis de segmentação para mercados empresariais, ou de pessoas jurídicas, estão apresentadas no Quadro 1. As variáveis demográficas são as mais importantes para a segmentação empresarial e são muito similares aos critérios levantados por Richers e Lima:

<b>Demográficas</b>	<b>Setor</b>	<b>Porte da empresa</b>	<b>Localização</b>		
<b>Operacionais</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>Status de usuários e não usuários</b>	<b>Recursos dos clientes</b>		
<b>Abordagens de compra</b>	<b>Organização em relação a compras</b>	<b>Estrutura de poder</b>	<b>Natureza dos relacionamentos existentes</b>	<b>Políticas gerais de compras</b>	<b>Critérios de compras</b>
<b>Fatores Situacionais</b>	<b>Urgência</b>	<b>Aplicação específica</b>	<b>Tamanho do pedido</b>		
<b>Características pessoais</b>	<b>Similaridade comprador/vendedor</b>	<b>Atitudes em relação ao risco</b>	<b>Fidelidade</b>		

**Quadro 1: Principais variáveis de segmentação para mercados empresariais**

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

No segmento empresarial, os critérios, segundo Richers e Lima (1991, p. 168), “são mais variados e, muitas vezes, menos precisos do que aqueles utilizados para pessoas físicas”. São eles:

<sup>2</sup> CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

- Segmentação por tipo de acionista: empresas governamentais (estatais, economia mista, administração indireta em geral), empresas internacionais (empresas que têm seu principal acionista sediado no exterior) e empresas nacionais (empresas com maioria do capital nacional);

- Segmentação por setor de atuação: de acordo com o negócio que é explorado. Por exemplo: indústrias, empresas de prestação de serviços;

- Segmentação por porte: de acordo com a dimensão econômica ou outras dimensões como: capital, fluxos financeiros e número de funcionários. Daqui aparecem conceitos utilizados como: grandes empresas, médias e emergentes, pequenas e microempresas;

- Segmentação pela saúde financeira: análise do risco do cliente em função da análise criteriosa dos números da empresa;

- Segmentação por nível de envolvimento: fatores como o tempo de relacionamento e o tipo de produto negociado ou do seu tamanho gerarão um tipo diferenciado de envolvimento do banco com a empresa. Produtos padronizados, que na maioria das vezes satisfazem a clientes e produtos especiais, que por vezes são necessários para atender a uma demanda específica de um grupo de clientes, são maneiras de exemplificar o grau de envolvimento.

#### **2.4.1 Segmentação no mercado financeiro**

O mercado financeiro, segundo Richers e Lima (1991, p. 158), é caracterizado pelos “movimentos monetários e seus equivalentes, que acompanham as operações de satisfação de necessidades, sejam elas produtivas ou mercantis”, e ele “divide seus clientes em dois grandes grupos: pessoas físicas e pessoas jurídicas”.

Os clientes destes dois grupos têm necessidades muito parecidas e ainda segundo Richers e Lima (1991) são compostas pela prestação de serviços de administração dos recebimentos e pagamentos, ou seja, os proventos, benefícios ou direitos e as obrigações, pela custódia do dinheiro de clientes. A partir destes aparecem inúmeros outros serviços que são prestados aos clientes, como as aplicações e os empréstimos financeiros: enquanto alguns clientes possuem receitas maiores que as despesas e conseguem formar uma reserva, procurando o banco para investimento, outros necessitam de recursos para satisfazer suas necessidades. Na medida em que cada um destes dois grandes grupos começa a apresentar as suas particularidades distintas, há necessidade de dividi-los em grupos para atendê-los. Dentro

de cada um dos grupos, segundo critérios, surgem os segmentos, onde cada um apresenta um potencial distinto e necessita de serviços diferentes. O setor bancário é um setor de serviços e conforme Las Casas et al (2007), preza-se o atendimento e o relacionamento com os clientes, possibilitando solidificar-se no mercado.

As segmentações adotadas pelos bancos visam definir uma estratégia ímpar para cada segmento, de forma a obter vantagem competitiva com o emprego de cada uma delas (RICHERS E LIMA, 1991).

#### **2.4.2 A segmentação de micro e pequenas empresas no Brasil**

A definição de micro e pequenas empresas no Brasil pode ser feita a partir de alguns critérios. O Sebrae (2010) as classifica como micro empresas, quando estas ocuparem até 9 pessoas (no caso de comércio e serviços) ou até 19 funcionários (quando forem indústria e construção); como empresas de pequeno porte se ocuparem de 10 a 49 funcionários (comércio e serviços) e de 20 a 99 funcionários (indústria e construção).

A Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, classifica como micro empresa aquela que aufera em cada ano-calendário, receita bruta inferior ou igual a R\$240.000,00; como pequena empresas, caso aufera entre R\$240.000,01 até R\$2.400.000,00 (BRASIL, 2006).

A Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999, alterada pelo Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, classifica as empresas como microempresas aquelas que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 e como empresas de pequeno porte aquelas que tiverem receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e inferior a R\$ 2.133.222,00 (BRASIL, 2004).

As características gerais das micro e pequenas empresas, segundo o IBGE (2003) são:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;

- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão de obra;
- utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

O estudo foi de caráter exploratório uma vez que se buscou a compreensão do fenômeno a ser observado (MALHOTRA, 2001). Documentos do Banco Alfa serviram de fonte contribuindo para a pesquisa (GIL, 1996), que se utilizou de uma abordagem qualitativa.

Malhotra (2001, p. 154) complementa ainda que a “pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema” e é “muito útil para descobrir quais sentimentos são importantes para os clientes” (MALHOTRA, 2001, p. 156).

#### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado um roteiro para as entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE A), pois alguns pontos de interesse foram apresentados ao entrevistado, obtendo, com isso, uma amplitude maior nas respostas recebidas. Para Gil (1996, p. 92), a entrevista parcialmente estruturada é “quando é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”.

Também de acordo com Boni e Quaresma (2005, p. 76):

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

O roteiro foi enviado a dois especialistas da área de Marketing e correções foram realizadas para que ficasse de acordo e pronto para aplicação.

As entrevistas foram realizadas para verificar as impressões que os funcionários do Banco Alfa possuem sobre a segmentação de mercado e dos serviços prestados por ele, possibilitando analisar os critérios da atual segmentação de PJ conforme sugere o problema de pesquisa.



### 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa foi aplicado com funcionários do Banco Alfa de forma pessoal, individualmente, no seu próprio local de trabalho e durante o expediente interno, através de um roteiro previamente elaborado (Apêndice A). O Banco Alfa é um banco múltiplo de varejo, com abrangência nacional, que presta serviços bancários a pessoas físicas e jurídicas. Os funcionários trabalham em agências localizadas na região metropolitana de Porto Alegre e têm contato com micro e pequenas empresas. Em relação às agências, todas possuem clientes micro e pequenas empresas, de diversos setores econômicos. Os funcionários foram escolhidos devido ao relacionamento diário com micro e pequenas empresas, assim conhecem suas necessidades e também as características dos segmentos, produtos e serviços de micro e pequenas empresas do Banco Alfa.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS:

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, que segundo Bardin (1995, p. 38) é “um conjunto de técnicas de análise de comunicações”. As entrevistas semiestruturadas foram analisadas por esta técnica para que haja uma decodificação do conteúdo das mesmas e classificando as informações em categorias, reduzindo as informações colhidas, de forma a poder compreendê-las.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresentará os critérios de segmentação utilizados pelo Banco Alfa nas carteiras de micro e pequenas empresas, obtidos através de análise documental, pela consulta a documentos restritos do Banco Alfa. Após, também apresentará a análise do conteúdo das respostas recebidas nas entrevistas, aplicadas conforme descrito no capítulo anterior, relacionando-as aos objetivos específicos do presente trabalho.

### 4.1 CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO E CARTEIRAS DE CLIENTES NO BANCO ALFA

O Banco Alfa é um banco que opera em todo o país e o portfólio de produtos e serviços oferecido é o mesmo em todas as localidades, não importando a região geográfica de localização dos clientes. O Banco atende clientes pessoas físicas, jurídicas e órgãos públicos.

O Banco Alfa utiliza critérios próprios para a segmentação de PJ, que serão apresentados abaixo, assim como serão descritas as características das carteiras de atendimento atualmente existentes e quais segmentos de clientes são incluídos.

#### 4.1.1 Critérios de segmentação

Para o Banco Alfa (2010), as micro e pequenas empresas são aquelas que possuem faturamento até dez milhões de Reais anuais, exceto as de comércio e serviços, que podem possuir faturamento até quinze milhões de Reais anuais.

Ele as divide em grupos, de acordo com o faturamento, onde cada um deles recebe um nome, que identifica o segmento. São apresentados três tipos de segmentos no quadro abaixo:

Faturamento	Segmento
Até R\$ 500 mil anuais	Tipo 5
De R\$ 500 mil a R\$ 2,4 milhões anuais	Tipo 4
De R\$ 2,4 milhões a R\$ 15 milhões anuais	Tipo 3

**Quadro 2: Parâmetros de segmentação do Banco Alfa**

Fonte: Banco Alfa (2010)

Esta segmentação é do tipo demográfica e do ponto de vista de estratégia de marketing, pode ser uma maneira de concentrar os recursos de maneira direta, conforme já indicado por Richers e Lima (1991), pois os recursos, principalmente humanos, são distribuídos em carteiras de clientes, que se somadas, possuem mais capacidade negocial.

#### 4.1.2 Carteiras de clientes

Nesta seção serão apresentadas as carteiras de clientes micro e pequenas empresas existentes nas agências do Banco Alfa. Estas carteiras de clientes são geridas por um gerente de contas que pode, ou não, ter um auxiliar nos processos e nas negociações. As carteiras existentes atualmente são:

##### 4.1.2.1 Carteiras “reativas”

Nestas carteiras são incluídos os clientes do segmento tipo 5.

Tipo de relacionamento	Tipo de atendimento	Número de clientes
<b>Simples, prático, conveniente e direcionado aos canais alternativos.</b>	<b>Contato pessoal para situações em que não seja possível a sua solução nos canais alternativos.</b>	<b>Sem limite de tamanho.</b>

**Quadro 3: Carteiras “reativas”**  
Fonte: Banco Alfa (2010)

Esta carteira de clientes existe em todas as agências do Banco Alfa, desde agências pequenas, com número reduzido de clientes pessoa jurídica, como em agências que possuem um grande número de clientes, que, de acordo com o faturamento, alguns serão agrupadas em carteiras negociais.

São carteiras sem limite de tamanho e, por isso, normalmente possuem muitos clientes, que são direcionados a canais de atendimento alternativos, visto que o contato pessoal é somente para situações em que seja inevitável a interação de um funcionário do Banco.

#### 4.1.2.2 Carteiras “negociais”

Nestas carteiras são incluídos clientes dos segmentos tipo 5 com melhores performances (que trazem uma maior lucratividade ao banco), tipo 4 e 3.

Tipo de relacionamento	Tipo de atendimento	Número de clientes
<b>Intenso, especializado e com foco em negócios e no relacionamento.</b>	<b>Atendimento pessoal no local mais confortável ao cliente e por canais alternativos, se de gosto do cliente.</b>	<b>No mínimo 60 e no máximo 250 clientes.</b>

**Quadro 4: Carteiras “negociais”**

Fonte: Banco Alfa (2010)

Esta carteira de clientes permite que o Banco Alfa conheça os clientes de forma mais profunda e pode lhes oferecer produtos e serviços para satisfazê-los mais. Além disso, o atendimento é mais exclusivo, o que resulta em vantagens importantes da estratégia de seleção de mercados alvo por segmentação.

#### 4.1.3 Produtos priorizados

Segundo o site do Banco Alfa, os produtos e serviços que são oferecidos às micro e pequenas empresas são:

- Conta corrente;
- capital de giro, antecipação de recebíveis, financiamento e cartões de crédito e débito;
- afiliação à Cielo e à Redecard (redes de pagamentos eletrônicos), pagamento de salários, títulos, convênios, fornecedores, tributos e DDA<sup>3</sup>, recebimentos de cobrança, depósito identificado, débito automático, custódia de cheques, comércio eletrônico, serviço de mensagens, depósito judicial, balcão de negócios;

<sup>3</sup> DDA – Débito Direto Autorizado

- exportação, importação, ACC<sup>4</sup>, ACE<sup>5</sup>, assinatura digital em contratos de câmbio, câmbio *online*, cartão comércio exterior, proteção financeira *online*, ordem de pagamento para o exterior pela Internet, cobrança de cheque sacado no exterior, compra ou venda de moeda estrangeira, conta em moeda estrangeira no Brasil, ordem de pagamento do e para o exterior;
- fundos de investimentos, CDB<sup>6</sup> e poupança;
- seguros para patrimônio, de vida e planos de previdência;
- títulos de capitalização;
- consórcios de eletroeletrônicos, automóveis, motocicletas, caminhões e trator.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O roteiro de entrevistas (APÊNDICE A) foi aplicado a onze funcionários do Banco Alfa que trabalham diretamente com pessoas jurídicas (gerentes ou auxiliares) ou são responsáveis pela administração de agências, o que lhes exige conhecimento dos produtos e serviços prestados pelo Banco aos seus clientes, a estratégia de marketing, bem como as segmentações existentes.

Primeiramente serão apresentadas as características dos participantes da pesquisa e em seguida serão descritos os passos efetuados para se chegar aos resultados, obtidos através da técnica de análise de conteúdo efetuada sobre as respostas obtidas com a aplicação do instrumento de coleta de dados.

Os funcionários possuem faixa etária que varia de vinte e sete até cinquenta anos de idade. Em relação à função das pessoas, duas trabalham na administração de agências, três trabalham na gestão das carteiras de pessoas jurídicas (gerentes de contas) e seis trabalham como auxiliares dos funcionários de gestão das carteiras.

O tempo médio de trabalho com o setor de pessoas jurídicas das pessoas que foram entrevistadas é de quatro anos e meio. O menor tempo é de três meses e o maior tempo é de doze anos.

---

<sup>4</sup> ACC - Adiantamento de Contrato de Câmbio

<sup>5</sup> ACE - Adiantamento de Contrato de Exportação

<sup>6</sup> CDB – Certificado de Depósito Bancário

Entrevistado	Idade (anos)	Escolaridade/Formação	Tempo de trabalho no Banco Alfa	Tempo de trabalho com PJ	Tempo de trabalho na Função Atual	Função
1	27	Graduação em andamento	5 anos	4 meses	5 anos	Auxiliar
2	28	Pós Graduação	6 anos	3 anos	2 anos	Auxiliar
3	38	Graduação em andamento	6 anos	4 anos	2 meses	Gerente de carteira
4	37	Graduação em andamento	5 anos	2 anos	1 ano	Auxiliar
5	47	Graduado	8 anos	8 anos	4 anos	Auxiliar
6	31	Graduado (Pós Graduação em andamento)	10 anos	5 anos	3 anos	Gerente de carteira
7	48	Pós Graduação	27 anos	3 anos	6 anos	Gerente administrativo
8	41	Ensino Médio	22 anos	8 anos	3 anos	Gerente de carteira
9	50	Graduado (Pós Graduação em andamento)	6 anos	6 anos	5 anos	Auxiliar
10	49	Pós Graduação	30 anos	12 anos	7 anos	Gerente geral
11	41	Graduação em andamento	7 anos	3 meses	2 meses	Auxiliar

**Quadro 5: Detalhamento dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor

Após análise preliminar das entrevistas, verificou-se que dois funcionários entrevistados (1 e 11) possuem experiência com micro e pequenas empresas bem abaixo dos demais. Desta forma, com o objetivo de obter melhores resultados, as informações obtidas das entrevistas destes entrevistados foram descartadas.

Por se tratar de análise qualitativa, nas respostas recebidas de cada questão das entrevistas foram observadas características marcantes, pois conforme indica Bardin (1995, p. 21): “a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração”.

Ainda complementa que “a análise de conteúdo trabalha a palavra, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis”(p. 43) e “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (p.44).

Segundo Bardin (1995), existem três fases da análise de conteúdo: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Há na primeira fase três missões: escolha dos documentos a serem submetidos à análise, formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores de fundamentação para a interpretação final.

### 4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentadas as análises dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas, seguindo as regras de adequação; de homogeneidade, evitando misturar conteúdos diferentes; de exaustão, buscando retirar o máximo das respostas recebidas e de exclusividade, pois nenhum elemento das respostas foi classificado em categorias diferentes (BARDIN, 1995). Esta análise será o elo entre os estudos de estratégia de segmentação com a análise documental do Banco Alfa (2010).

#### 4.3.1 As necessidades das micro e pequenas empresas

As informações obtidas através das entrevistas possibilitaram trazer a este trabalho uma série de informações úteis sobre as necessidades das micro e pequenas empresas atendidas pelo Banco Alfa.

As empresas atendidas pelo Banco Alfa nas carteiras “reativas” e “negociais” são servidas por uma ampla gama de produtos e serviços, para as mais variadas necessidades, no que tange a prestação de serviços bancários (BANCO ALFA, 2010).

O que se observou, através das entrevistas, é que as necessidades dos clientes não são homogêneas. Isto pode significar que nem todos os clientes do segmento parecem ser atraídos pelos mesmos produtos ou serviços. Pode haver falha na estratégia de marketing com ênfase

na segmentação de mercado no momento em que os clientes de um segmento não tenham necessidades homogêneas.

Verificou-se uma diversidade de demandas que os clientes têm em relação ao Banco, e o que eles procuram são produtos bancários com valor agregado, que tragam benefícios para suas empresas. “Não basta mais só emprestar dinheiro”, como foi dito pelo entrevistado 6. Para os entrevistados, as micro e pequenas empresas procuram serviços bancários com custo baixo, empréstimos com taxas de juros atrativas, prestados por funcionários que atendam com qualidade e que possam aconselhar e dar consultoria sobre os produtos e serviços comercializados. “Atendimento de qualidade” foi citado pelo entrevistado 5 como algo que os clientes também procuram e isto é algo que se preza quando da segmentação no mercado financeiro, assim como o relacionamento com os clientes.

#### **4.3.2 As características dos segmentos de micro e pequenas empresas do Banco Alfa**

A escolha pelo marketing de segmento dá aos bancos a possibilidade de arranjar suas agências e formar uma estratégia de marketing adequada para cada grupo específico, de forma a obter vantagem competitiva.

Nas entrevistas, os funcionários entrevistados identificaram o critério de segmentação de mercado de PJ que é utilizado pelo Banco Alfa (faturamento).

Ainda sobre vantagem competitiva, de acordo com os entrevistados, o Banco Alfa a obtém nas carteiras “negociais” e clientes de carteiras “reativas” podem estar deixando de ser bem atendidos. Segundo o entrevistado 3, “o Banco procurou com esse modelo priorizar o relacionamento comercial com as empresas de faturamento superior a R\$ 500 mil, deixando os pequenos meio de lado. Não consigo ver aumentar a lucratividade com as MPE’s através desse modelo.”

O Banco Alfa (2010) segmenta as empresas com o objetivo de aumentar a lucratividade por cliente. De acordo com as respostas recebidas nas entrevistas, os funcionários observam que a lucratividade dos clientes é medida para, entre outras coisas, dar aos clientes que geram maior lucro, atendimento em carteiras “negociais”. Este é um fator importante a ser considerado quando se decide utilizar esta estratégia de marketing para vender, comercializar ou prestar serviços a um mercado-alvo.



De acordo com o Banco Alfa (2010), os funcionários que gerenciam as carteiras “negociais” têm número limitado de clientes e prezam pelo atendimento, com foco nos negócios e no relacionamento. Nas entrevistas, os entrevistados complementam que os clientes atendidos de forma mais personalizada nas carteiras “negociais” recebem atendimento diferenciado, e o Banco Alfa é “a solução em serviços financeiros”, segundo o entrevistado 5.

As vantagens que o Banco Alfa obtém na atual segmentação, que foram elencadas pelos entrevistados, são que há desenvolvimento de produtos e linhas específicas, que atingem aos clientes certos, pelo maior conhecimento do Banco de seus clientes e o que estes procuram. Além disto, o atendimento e os negócios são melhores com este tipo de segmentação. Estas vantagens, que são percebidas pelos participantes da pesquisa, vão ao encontro às vantagens da estratégia de segmentação dispostas na teoria estudada: conhecer mais detalhadamente o cliente e desenvolver composto de marketing que satisfaça suas necessidades através da disponibilização de produtos e serviços.

Segundo o entrevistado 3, “as ferramentas existem: Internet, terminais de autoatendimento, centrais de atendimento via telefone, etc., mas não sei se a grande maioria dos micro e pequenos empresários já estão preparados para utilizar esses canais da forma que o Banco quer”. O entrevistado 9 completa que “o banco disponibiliza ferramentas para atender aos clientes, se bem que há muitas mudanças, o que gera dificuldade”.

O Banco pode então não possuir ferramentas para atender aos diferentes clientes dos segmentos de forma suficiente, apesar da promessa de que os sistemas de autoatendimento sejam a solução para atendimento.

### **4.3.3 As necessidades dos clientes do Banco Alfa em relação ao seu atendimento por produtos/serviços deste banco**

Numa visão geral, os funcionários avaliam que os critérios utilizados pelo Banco Alfa para a identificação do segmento de micro e pequenas empresas são suficientes. O entrevistado 9 informou que “o banco não avalia o ramo de atividade”, sendo que a avaliação do ramo é prevista como critério importante na segmentação empresarial, a partir de sua verificação pela CNAE. O entrevistado não soube dizer por que este critério não é utilizado no Banco Alfa.

As micro e pequenas empresas do setor de comércio e serviços são segmentadas de forma diferente das indústrias (BANCO ALFA, 2010). É o caso da aplicação conjunta do critério demográfico de faturamento e do ramo de atividade.

Já as vantagens que os clientes do segmento de micro e pequenas empresas obtêm no Banco Alfa estão relacionadas com o atendimento, que é prestado de forma a passar ao cliente as informações de forma clara, por causa do conhecimento que os funcionários têm dos produtos e serviços, e com as taxas de juros, que são consideradas por eles as melhores, mais baixas e subsidiadas.

A percepção, para o entrevistado 8 é que a segmentação é útil para a o atendimento das empresas pois as empresas “serão atendidas por funcionário especializado em produtos e serviços voltados para o atendimento das necessidades de clientes do seu mesmo segmento”. Segundo os entrevistados 4, 6 e 9, o atendimento é feito de modo mais personalizado em algumas carteiras. Quando perguntados em que carteiras, a resposta foi nas carteiras “negociais”. O Banco Alfa aposta no atendimento e no relacionamento nestas carteiras e esta é uma maneira da empresa se solidificar no mercado em que atua.

O segmento é suprido com linhas de crédito específicas, apropriadas, diferenciadas e com flexibilidade, porém observou-se que há uma peculiaridade de restrição a clientes com menos de um ano de experiência de crédito, que os deixam insatisfeitos pelos baixos limites de crédito disponibilizados. Segundo o entrevistado 3, “talvez essas linhas de crédito [...] pudessem ser consideradas como vantagem do Banco Alfa [...] mas como disse, os novos clientes estão encontrando dificuldades para o acesso a essas linhas devido a mudanças no modelo de análise e concessão de limites de crédito”. Os motivos desta restrição não serão estudados, por não se tratar do escopo deste trabalho, mas isto é um ponto que poderia ser reavaliado para aumentar a satisfação dos clientes e prestar melhores serviços a eles.

Embora haja a restrição exposta acima, foi possível verificar que, de acordo com os entrevistados, o Banco Alfa presta os serviços de acordo com o que o cliente procura. Segundo o entrevistado 8, “o banco possui um pacote de produtos e serviços que pode ser moldado para atender a demanda do cliente mas mantém condicionantes que muitas vezes interferem negativamente na negociação”.

Por outro lado, em relação ao número de clientes atendidos nas carteiras de micro e pequenas empresas, a maioria dos entrevistados acha que o número de clientes não é o ideal, e acham que a quantidade de funcionários para atender aos clientes deveria ser maior. O entrevistado 2 considera que o número “não é apropriado. São muitos clientes por carteira em relação ao número de funcionários para atendê-los. O segmento mais prejudicado é o tipo 5,

pois o seu atendimento é direcionado aos canais alternativos. Acredito que algumas carteiras PJ estão com número superior ao ideal para um gerente e um auxiliar, acarretando possíveis insatisfações dos clientes.” As consequências são clientes insatisfeitos, por não terem suas demandas atendidas rapidamente, e o seu direcionamento para canais alternativos, para resolver suas demandas por conta própria. As carteiras “negociais” incluem menor quantidade de clientes (BANCO ALFA, 2010), mas até nestas se perceberam problemas no atendimento pessoal. Para o entrevistado 8, “o numero de clientes é adequado para o segmento. A grande maioria das empresas esta enquadrada nesse segmento, o que não está coerente é o número de funcionários alocados para o atendimento desse público alvo.”

Fazendo uma relação com o que atrai o segmento de micro e pequenas empresas e aquilo que o segmento do Banco Alfa proporciona para estes clientes, as respostas recebidas nas entrevistas apontam para uma diversidade de demandas existentes no segmento. Por isto, Uma série de soluções esperadas pelos clientes é disponibilizada, pelo fato dos produtos e serviços poderem ser adaptados às necessidades mais específicas. O funcionário entrevistado 2 diz que “os serviços são prestados de acordo com o que quer o Banco”. Existe, ainda, uma diferença de atendimento nas carteiras “reativas” e “negocias”, explicada pelas características diferentes de atendimento de clientes, como foi visto no material do Banco e também confirmado no contato com os funcionários através das entrevistas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas respondem hoje por uma parte significativa do lucro do Banco Alfa (2010). Estas empresas precisam de uma estratégia de marketing específica e que seja adequada para que os produtos e serviços sejam criados, ofertados e negociados (KOTLER, 2000).

Se não houvesse segmentação, o Banco teria uma só estratégia para atingir todos os tipos de mercados, ou seja, seria um marketing de massa, onde os produtos seriam os mesmos para todos os clientes, sem diferenciação, o que não seria interessante nem para as micro e pequenas empresas, nem para médias e grandes empresas.

A partir da necessidade percebida pelo Banco Alfa de dividir em grupos os clientes, este segmentou o mercado de pessoas jurídicas, agrupando as micro e pequenas empresas de uma forma particular em suas agências, para que fossem atendidas e disponibilizadas a elas, produtos e serviços específicos. As atende em diferentes tipos de carteiras de clientes, com características de atendimento diferenciadas. Todas as carteiras possuem um funcionário responsável pela sua gestão, podendo, ou não, ter auxiliares na execução dos processos envolvidos e para prestar o atendimento pessoal.

Ocorreu, neste trabalho, o estudo das necessidades destas empresas frente ao Banco Alfa, bem como as características dos segmentos atualmente existentes neste banco, através da análise de documentos e de pesquisa realizada com alguns funcionários, permitindo que os objetivos geral e específicos fossem atingidos.

Com referência às necessidades dos clientes, sinalizou-se que as necessidades das micro e pequenas empresas são diversas, portanto não homogêneas. Viu-se que elas buscam bom atendimento, além de produtos e serviços que possam ser adquiridos com baixos desembolsos financeiros, sendo prestados ou contratados por funcionários que possuam conhecimento e capacidade de prestar assessoria, agregando valor.

Referente às características dos segmentos de micro e pequenas empresas do Banco Alfa, concluiu-se que os clientes são agrupados em segmentos de acordo com o critério demográfico, faturamento e, nas carteiras, podem ser incluídos clientes de mais de um segmento. Nas carteiras “negociais” também podem ser incluídos aqueles que têm melhor lucratividade, sendo, assim, atendidos de forma diferenciada. Nessas carteiras, onde o número de clientes é limitado, lhes pode ser oferecido atendimento pessoal com mais facilidade, apesar do problema de limitação de número de funcionários. Há, também, disponibilização,

pelo Banco Alfa, de produtos e linhas de crédito específicas, desenvolvidas de acordo com as necessidades dos clientes. Todos os clientes têm a sua disposição canais de atendimento alternativos, mas para alguns, são de difícil uso.

Apesar de alguns problemas pontuais do Banco Alfa, de forma geral, ele consegue atingir aos anseios dos clientes, apesar de suas características diferenciadas, por ter flexibilidade ao disponibilizar produtos e serviços de acordo com necessidades mais específicas. Às vezes, porém, o cliente contrata o que o Banco Alfa oferece e não o que ele exatamente precisa.

Conclui-se, portanto, que os critérios de segmentação utilizados pelo Banco Alfa na segmentação de PJ favorecem parcialmente a prestação de serviços bancários aos clientes do segmento.

Uma limitação deste estudo foi de não falar diretamente com clientes do segmento de micro e pequenas empresas do Banco Alfa para perceber diretamente suas necessidades. Este estudo exigiria aplicação de questionários com clientes de várias agências e diferentes regiões do país, de forma a obter uma maior amplitude de informações. Com este nível, haveria uma complementação de forma quantitativa do presente trabalho.

Como outra sugestão, poderia ser proposto um estudo sobre as carteiras “reativas”, que incentivam os clientes a procurarem canais alternativos em substituição ao atendimento pessoal prestado por funcionários das agências. Buscar-se-ia entender as diversas demandas que estes clientes possuem do mercado financeiro, em comparação ao que ele oferece atualmente, e se esta forma de atendimento traz benefícios ou prejudica seus negócios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFFONSO NETO, Anníbal, PORTO, Rafael Barreiros. **Gestão de Marketing**. Brasília, 2006.

BANCO ALFA. Documentos restritos. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1995.

BONI, Valdete, QUARESMA, Sílvia J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. Disponível em [http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf). Acesso em 17-07-2010.

BRASIL. Decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5028.htm)>. Acesso em: 17 de janeiro de 2010.

BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm#art89](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm#art89)>. Acesso em: 17 de janeiro de 2010.

CZINKOTA, Michael R et al. **Marketing as melhores práticas**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ENGEL, J. F., BLACKWELL, R. D., MINIARD, P. W. (1995). **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro, LTC, 1995.

FERRELL. O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JR., George H., LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo, Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. Rio de Janeiro, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio**. São Paulo, Atlas, 2000.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Madrid, McGraw-Hill, 1995.

LAS CASAS, Alexandre et al. **Marketing Bancário**. São Paulo, Saint Paul, 2007.

MCCARTY, E. Jerome, PERREAULT Jr., William D. **Marketing Essencial**. São Paulo, Atlas, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MOURA, Mauricio Costa de. **Modelo para segmentação por benefícios de consumidores bancários pessoas físicas – uma aplicação em São Paulo – SP.** São Paulo, 2005.

NORMANHA FILHO, Miguel Arantes, VASCONCELOS, Sandra Stöckli de. Falhas no atendimento: o planejamento de marketing é a solução? **Caderno da escola de negócios.** Curitiba, Vol. 4, n. 4, Jan/dez 2006.

POUPART, Jean, DESLAURIERS, Jean-Pierre, GROUXL, Lionel-H., Laperrière, MAYER, Robert, PIRES, Álvaro P. **A Pesquisa Qualitativa – Enfoques epistemológicos e metodológicos.** Rio de Janeiro, 2008.

RICHERS, Raimar; LIMA, Cecília Pimenta. **Segmentação – opções estratégicas para o mercado brasileiro.** São Paulo, Nobel, 1991.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2009.** Brasília, 2010.

SEBRAE. **Classificação Empresarial.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em 17 de janeiro de 2010.

SEMENIK, Richard J., BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing – uma perspectiva global.** São Paulo, Makron Books, 1995.

VAZ, Danielle. **Estratégias de marketing para o consumidor na base da pirâmide.** São Paulo, 2006.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS BANCÁRIOS ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Essa pesquisa tem o objetivo de analisar os critérios de segmentação utilizados pelo Banco Alfa na segmentação de pessoas jurídicas no que se refere à prestação de serviços bancários aos clientes, e é parte integrante do trabalho de conclusão do curso do aluno Marcos Fernando Schaefer, aluno da Administração da UFRGS, sob orientação do Prof. Dr. Fernando Bins Luce e sua participação é muito importante como parte do processo.

Pergunta-se:

- Qual a sua idade?
- Qual a sua escolaridade e formação?
- Há quanto tempo trabalha no Banco Alfa?
- Há quanto tempo trabalha com o segmento de pessoas jurídicas?
- Qual a sua função?
- Há quanto tempo está na função atual?
- Você conhece os segmentos de carteiras de clientes de pessoas jurídicas do Banco Alfa? Quais são eles?
- Você considera que os critérios utilizados são suficientes para a identificação do segmento?
- Você considera que as necessidades do segmento são homogêneas?
- Você entende que o número de clientes atendidos pela carteira de micro e pequenas empresas é apropriado? E por que achas isso? Em que isso afeta a empresa?
- Você saberia me dizer os critérios da segmentação utilizada pelo Banco para segmentar as pessoas jurídicas?
- Os motivos da segmentação são justificados pelas vantagens?
- Você acha que é lucrativa para o Banco Alfa a segmentação proposta para micro e pequenas empresas?
- Que tipo de vantagens ele obtém com este tipo de segmentação?
- O Banco obtém vantagem competitiva com este tipo de segmentação?
- Para o cliente, sob o seu ponto de vista, a segmentação é útil para atendimento destas empresas? Por que achas isso? O Banco faz algum tipo de pesquisa para avaliar a satisfação com relação aos serviços prestados a estes clientes?
- O Banco Alfa oferece produtos e serviços apropriados para o segmento, que são diferenciados?
- O segmento é atraído por algumas vantagens?
- O Banco Alfa possui ferramentas para atender aos clientes do segmento de forma suficiente?
- Você acha que os serviços do banco são prestados de acordo com aquilo que o cliente procura?