

Elton Fernando Leijôto Pinto

**SEGMENTAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO  
SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2021



Elton Fernando Leijôto Pinto

**SEGMENTAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO  
SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**



Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2021

Elton Fernando Leijôto Pinto

**SEGMENTAÇÃO DE MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO  
SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob orientação do Professor Doutor Paulo Ramos.

Assinatura do autor:

---

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2021

## RESUMO

A segmentação de mercado é um processo amplamente difundido entre os bancos brasileiros, na tentativa de identificar e associar micro, pequenas e médias empresas (MPME) que apresentem características semelhantes e comportamentos similares em relação ao uso de produtos e serviços bancários. Da formação dos segmentos de mercado os bancos estabelecem suas estratégias de diferenciação e posicionamento, personalizando-as para cada grupo de clientes, com o objetivo de obter respostas adequadas aos estímulos de marketing realizados. Considerando que os modelos atualmente aplicados pelos bancos tradicionais brasileiros são orientados, preponderantemente, por uma variável de segmentação que não adiciona atributos comportamentais ao processo de formação dos segmentos de MPME, é de se questionar se a inclusão de outras variáveis nesse processo oferece subsídios para ampliar o entendimento dos hábitos de consumo e de comportamento das empresas usuárias dos serviços bancários. Formulando como ponto de partida a seguinte pergunta de pesquisa “É possível contribuir para o aprimoramento dos estudos e modelos de segmentação de micro, pequenas e médias empresas (MPME) nos bancos brasileiros?”, esse estudo procura, primeiramente, compilar contribuições científicas que permitam contextualizar e aprofundar o entendimento sobre o universo das MPME, sobre o mercado bancário brasileiro e sobre o processo de segmentação. Em seguida, busca constatações empíricas, através da identificação de variáveis demográficas e comportamentais e da proposição de um modelo de clusterização, que tragam argumentos para resposta à pergunta apresentada. A aplicação do estudo ganha relevância à medida que se compreende que as mais de 19 milhões de MPME brasileiras compõem um mercado demasiado relevante para a progressão econômica e social do país e que o mercado bancário, principal fomentador das políticas de crédito direcionadas à esse segmento, vem passando por alterações estruturantes do ponto de vista regulatório e competitivo, exigindo das instituições tradicionais a busca de novas estratégias de atuação frente ao cenário que se apresenta.

Palavras Chave: segmentação de mercado, clusters, variáveis, empreendedorismo, micro, pequenas e médias empresas MPE, bancos, instituições financeiras, marketing, estratégia.

## **ABSTRACT**

Market segmentation is a widespread process among Brazilian banks, in an attempt to identify and associate micro, small and medium-sized companies (MSME) that have similar and similar characteristics in relation to banking products and services. From the formation of market segments, banks establish their differentiation and positioning strategies, customizing them for each group of customers, in order to obtain adequate responses to the marketing stimuli carried out. Considering that the models currently applied by traditional Brazilian banks are predominantly guided by a segmentation variable that does not add behavioral attributes to the process of formation of SMEs segments, it is questionable whether the inclusion of other variables in this process offers subsidies to expand the understanding of the consumption habits and behavior of companies that use banking services. Formulating as a starting point the following research question "Is it possible to contribute to the improvement of studies and models for the segmentation of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) in Brazilian banks?" This research seeks, firstly, to compile scientific contributions that allow contextualizing and deepening the understanding of the universe of SMEs, the Brazilian banking market and the segmentation process. Then, it looks for empirical findings, through the identification of demographic and behavioral variables and the proposition of a clustering model, which bring arguments to answer the question presented. The application of the study gains relevance as it is understood that the more than 19 million Brazilian SMEs make up a market that is too relevant for the country's economic and social progression and that the banking market, the main promoter of credit policies aimed at this segment, it has been going through structural changes from a regulatory and competitive point of view, requiring traditional institutions to seek new action strategies in the face of the present scenario.

**Key Words:** market rates, clusters, variables, entrepreneurship, micro, small and medium-sized SMEs, banks, financial institutions, marketing, strategy.

## **AGRADECIMENTOS**

Dirijo meus agradecimentos iniciais ao Professor Doutor Paulo Ramos, orientador científico desse estudo. Primeiramente pela deferência e por acreditar no tema proposto e, por fim, pelas contribuições assertivas que permitiram o desenvolvimento e a conclusão dessa pesquisa.

O início e o desfecho desse projeto só foram possíveis pela disponibilidade de tempo necessária para a estadia na cidade do Porto, para o curso das disciplinas e para a redação do conteúdo. Aos amigos e colegas de profissão, Luiz Fernando Amarante, Daniel Rota e Gilson Lima, meu agradecimento.

Pela prontidão e pela colaboração com o estudo empírico agradeço aos parceiros Carlos Eduardo Varanda, Marcelo Sales e André Maranhão.

Aos amigos que fiz nas passagens pelo Porto, que compartilharam comigo bons momentos e objetivos em comum. Agradeço por tornarem a experiência mais intensa e divertida.

No período que estive envolvido com esse projeto, vi minha família se multiplicar. Adriano, João Lucas, Maria Clara, Isabela, Antonio, Regina, Jeremias, Neto, Pedro, Julianas, obrigado pela presença e apoio.

Sou imensamente grato aos meus pais, Elton e Lúcia, por permanecerem vigilantes e por cada palavra de incentivo, e aos meus irmãos, Marcos e Fabiana, que me encorajam desde os primeiros dias.

O último agradecimento reservo à minha amada esposa Nina, e aos meus amados filhos Fernando e Bernardo, pela resiliência, por compreenderem minha ausência quando ela se fez necessária e por dividirem comigo cada pequeno obstáculo e cada pequena vitória.

Essa é uma conquista de muitos. Obrigado.

PER ASPERA AD ASTRA

## ÍNDICE

RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VI
AGRADECIMENTOS .....	VII
ÍNDICE.....	IX
LISTA DE FIGURAS .....	XII
LISTA DE TABELAS .....	XIII
LISTA DE GRÁFICOS.....	XV
LISTA DE ANEXOS .....	XVI
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES .....	XVII
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....</b>	<b>20</b>
1.1. Justificação da escolha.....	22
1.2. Formulação do problema.....	23
1.3. Definição dos objetivos.....	24
1.3.1. Objetivo geral.....	24
1.3.2. Objetivos específicos.....	24
1.4. Abordagem metodológica.....	24
1.5. Contribuições da pesquisa.....	26
1.6. Estrutura da dissertação.....	26
<b>CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>27</b>
2.1. Segmentação de mercado.....	27
2.1.1. Evolução conceitual e contextualização.....	28
2.1.2. Benefícios e limitações da segmentação.....	37
2.1.2.1. Benefícios.....	38
2.1.2.2. Limitações.....	41
2.1.2.3. Benefícios vs limitações.....	44
2.1.3. Etapas da estratégia de marketing orientada para segmentos.....	45
2.1.3.1. Fracionamento do mercado.....	47
2.1.3.2. Seleção dos mercados-alvo.....	54
2.1.3.3. Posicionamento e Diferenciação.....	57
2.1.4. As variáveis de segmentação.....	61

2.2. As micro, pequenas e médias empresas e o mercado bancário .....	69
2.2.1. O empreendedorismo e a atividade empresarial.....	69
2.2.1.1. Empreendedorismo.....	69
2.2.1.2. A empresa e a atividade empresarial.....	73
2.2.1.3. Classificação do porte das empresas.....	77
2.2.2. As micro, pequenas e médias empresas.....	83
2.2.2.1. Características das MPME.....	83
2.2.2.2. Importância econômica e social das MPME.....	92
2.2.3. Os bancos e as MPME.....	96
2.2.3.1. O mercado financeiro brasileiro.....	96
2.2.3.2. Relacionamento e segmentação das MPME nos bancos.....	98
2.2.3.3. Mudanças no mercado financeiro.....	106
2.2.3.4. Novas perspectivas de segmentação para as MPME.....	114
<b>CAPÍTULO III - ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>119</b>
3.1. Metodologia científica.....	119
3.1.1. Problema de pesquisa.....	119
3.1.2. Seleção da abordagem de pesquisa.....	121
3.1.3. Coleta e qualificação dos dados.....	122
3.1.3.1. A base de dados.....	122
3.1.3.2. Exclusões e ajustes.....	125
3.2. Métodos de análise.....	126
3.2.1. Homogeneidade e coeficiente de variação.....	126
3.2.2. Seleção das variáveis de segmentação.....	128
3.2.2.1. Coeficiente de correlação de Pearson.....	129
3.2.2.2. Modelo de regressão linear – <i>Stepwise selection</i> .....	131
3.2.3. Modelo de segmentação e formação de clusters.....	132
3.3 . Análises e apresentação dos resultados.....	135
3.3.1. Homogeneidade dos segmentos do banco Delta.....	135
3.3.1.1. Análise do coeficiente de variação da variável FBA.....	135
3.3.1.2. Análise do coeficiente de variação das demais variáveis.....	137

3.3.2. Seleção de variáveis de segmentação.....	138
3.3.2.1. Análise do Coeficiente de correlação de Pearson.....	138
3.3.2.2. Análise do método de seleção <i>Stepwise</i> e da regressão linear.....	140
3.3.3. Modelos de segmentação e formação de clusters.....	144
3.3.3.1. Abordagem I – análise de cluster em etapa única.....	144
3.3.3.2. Abordagem II – análise de cluster em duas etapas.....	146
3.3.4. Discussão dos resultados.....	152
<b>CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO.....</b>	<b>153</b>
4.1. Conclusões da pesquisa.....	154
4.1.1. Conclusões a partir da pesquisa bibliográfica.....	154
4.1.2. Conclusões do estudo empírico.....	155
4.2. Limitações do estudo.....	157
4.3. Sugestões para pesquisas futuras.....	158
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>180</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 2.1 – A evolução dos conceitos de marketing.....	28
Figura 2.2 - Marketing de massa versus segmentação.....	30
Figura 2.3 - Grau de segmentação dos mercados.....	45
Figura 2.4 - Etapas do Planejamento de Marketing.....	46
Figura 2.5 - Elaboração de estratégia de marketing orientada para o cliente.....	46
Figura 2.6 - Etapas do processo de segmentação.....	49
Figura 2.7 - O modelo dos 3Is da marca.....	61
Figura 2.8 - % de MPE bancarizadas no Brasil por porte, por região e por setor.....	99
Figura 2.9 - Benefícios da segmentação de mercado nos bancos.....	100
Figura 2.10 - Proposta de valor de um banco para clientes MPME.....	104
Figura 2.11 - Matriz de maturidade financeira e digital.....	117
Figura 3.1 – Matriz de utilização de canais virtuais e produtos de crédito.....	148
Figura 3.2 – Abordagem II – distribuição dos segmentos na matriz.....	149

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Benefícios versus Limitações da Segmentação de Mercado.....	44
Tabela 2.2 - Comparativo entre os métodos estatísticos de segmentação.....	52
Tabela 2.3 – Critérios de segmentação de mercado.....	64
Tabela 2.4 - Avaliação dos critérios de segmentação.....	66
Tabela 2.5 - Variáveis de segmentação pouco usuais.....	68
Tabela 2.6 - Taxas de empreendedorismo por estágio (em %)......	72
Tabela 2.7 - Critérios de classificação do porte das empresas.....	80
Tabela 2.8 - Porte das empresas segundo a estrutura administrativa.....	81
Tabela 2.9 - Características das MPME.....	88
Tabela 2.10 - Participação das instituições financeiras no estoque de crédito PJ.....	97
Tabela 2.11 - Segmentos pessoa jurídica dos principais bancos brasileiros.....	101
Tabela 3.1 - Principais variáveis quantitativas.....	123
Tabela 3.2 - Principais variáveis qualitativas.....	124
Tabela 3.3 - Exclusões e ajustes na base de dados.....	125
Tabela 3.4 - Questões específicas x métodos quantitativos.....	126
Tabela 3.5 – Margem de contribuição na Demonstração de Resultado Gerencial.....	129
Tabela 3.6 – Coeficiente de Variação (FBA) por segmento do banco Delta.....	136
Tabela 3.7 – Coeficientes de variação das demais variáveis.....	137
Tabela 3.8 – Correlação entre as variáveis e a margem de contribuição.....	139
Tabela 3.9 – Modelo <i>Stepwise</i> para seleção de variáveis.....	141
Tabela 3.10 – Regressão Linear – estatísticas.....	142

Tabela 3.11 – Coeficiente de determinação das variáveis da análise de clusters.....	145
Tabela 3.12 – Abordagem I - Coeficiente de Variação dos 12 segmentos.....	145
Tabela 3.13 – Abordagem II - Segmentação de primeira ordem (FBA).....	146
Tabela 3.14 – Abordagem II - Coeficiente de variação dos segmentos (FBA).....	147
Tabela 3.15 – Abordagem II - Segmentação de segunda ordem.....	149
Tabela 3.16 – Abordagem II - Coeficiente de variação dos 20 segmentos.....	151

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 2.1 - Evolução das taxas de empreendedorismo no Brasil.....	73
Gráfico 2.2 – Distribuição das empresas por ramo de atividade em 2011 e 2021.....	76
Gráfico 2.3 – Quantidade de empresas brasileiras por porte.....	82
Gráfico 2.4 - Produtividade relativa das MPME em % das grandes empresas.....	89
Gráfico 2.5 - Taxa de sobrevivência das empresas brasileiras nascidas em 2013.....	90
Gráfico 2.6 - Concessão de crédito por porte de empresas entre 2016 e 2020.....	91
Gráfico 2.7 – Avaliação dos pequenos negócios sobre o sistema bancário.....	102
Gráfico 2.8 - Procura por empréstimos bancários pelas MPE.....	103
Gráfico 2.9 - % dos investimentos em tecnologia por setor, em 2019.....	108
Gráfico 2.10 – Evolução nas transações bancárias nos diversos canais.....	109
Gráfico 2.11 – Interesse das personas por abordagens personalizadas.....	117

## LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Movimentos regulatórios para o ambiente <i>fintech</i> brasileiro.....	180
Anexo II – evolução nas transações bancárias de pessoas jurídicas nos canais.....	181
Anexo III – Variáveis quantitativas.....	182
Anexo IV – Variáveis qualitativas.....	183
Anexo V – Coeficiente de variação da variável FBA por segmento.....	184
Anexo VI – Coeficientes de variação de diversas variáveis por segmento.....	185
Anexo VII – Coeficiente de correlação de Pearson.....	186
Anexo VIII – Regressão Linear – Modelo <i>Stepwise Selection</i> .....	187
Anexo IX – Análise de clusters <i>k-means</i> – abordagem I.....	188
Anexo X – Coeficiente de variação dos 12 segmentos - abordagem I.....	189
Anexo XI – Clusters <i>k means</i> abordagem II - variável FBA.....	190
Anexo XII – Clusters <i>k means</i> abordagem II – Variáveis comportamentais.....	191

## **LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS**

ABFintech – Associação Brasileira de *Fintechs*

Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

API - *Application Programming Interface*

ATM – Autoatendimento

Bacen – Banco Central do Brasil

BCB – Banco Central do Brasil

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

C – Região Centro Oeste

CNC – Confederação Nacional do Comércio

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CPF – Cadastro nacional de pessoa física

CRM – *Customer Relationship Management*

CV – Coeficiente de Variação

DNA - *Deoxyribonucleic acid*

EGP – Empresa de grande porte

EMP – Empresa de médio porte

EPP – Empresa de pequeno porte

EUA – Estados Unidos da América

EY - *Ernst Young*

FBA – Faturamento bruto anual

Febraban – Federação Brasileira de Bancos

FSB – *Financial Stability Board*

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBQP - Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MC – Margem de contribuição

ME – Microempresa

MEI – Microempreendedor Individual

MFB – Margem Financeira Bruta

MFL – Margem Financeira Líquida

MPE – Micro e pequenas empresas

MPME – Micro, pequenas e médias empresas

N – Região Norte

NE – Região Nordeste

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OECD - *Organisation for Economic Co-operation and Development*

P2P – *Peer-to-peer*

PA – Pará

PCLD – Provisão para crédito de liquidação duvidosa

PIB – Produto Interno Bruto

PIX – Sistema de pagamentos instantâneos brasileiro

PJ – Pessoa Jurídica

POS – Pontos de venda no comércio

RS – Rio Grande do Sul

RSTD – Resultada Gerencial

S – Região Sul

SC - Santa Catarina

SCD – Sociedade de Crédito Direito

SD – Região Sudoeste

Sebrae – Serviço Nacional de apoio as micro e pequenas empresas

Secex – Secretaria do Comércio Exterior do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviço

SEP – Sociedade de Empréstimo entre Pessoas

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SP – São Paulo

UK – *United Kingdom*

UE – União Européia

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

Na maioria dos mercados, os consumidores apresentam diversidade de desejos, preferências e recursos, assim como de atitudes e práticas de consumo. Por meio da segmentação de mercado, estruturas grandes e heterogêneas podem ser fracionadas em segmentos menores, permitindo que sejam alcançados de maneira mais eficiente, efetiva e personalizada pelas estratégias de marketing das empresas. (Kotler e Armstrong (2015).

A partir de um conceito inicialmente proposto por Smith (1956), a segmentação de mercado vem evoluindo ao longo dos anos, acompanhado o desenvolvimento dos conceitos e das ferramentas de marketing, até se tornar essencial para atuação das empresas, sendo atualmente entendida como um dos pilares que dão suporte aos processos decisórios nas estratégias de marketing.

Para Rosini et al (2018) e Toledo (2012), as decisões pertinentes à segmentação e ao posicionamento, destacam-se dentre as escolhas mais críticas de uma organização, beneficiando tanto a empresa que a adota quanto os consumidores, que passam a encontrar produtos diversificados, com precificação, distribuição e comunicação adequadas ao seu perfil e necessidades.

A pesquisa bibliográfica permite resumir três grupos de benefícios de uma atuação em mercados segmentados, que convergem para um encadeamento lógico. Ao segmentar os mercados as empresas recebem informações que possibilitam calibrar os produtos e serviços às necessidades dos consumidores e, em seguida, direcionar e harmonizar sua estratégia de posicionamento para os mercados mais aderentes às suas características, nos quais alcancem vantagem competitiva ou alocação eficiente de recursos.

Assim, a elaboração de uma estratégia de marketing orientada para o cliente deve se concentrar e ser capaz de responder a duas perguntas: 1- “Quais clientes a empresa atenderá?”, e 2- “Como esses clientes serão atendidos?”. Para tanto, Kotler e Armstrong (2015) sugerem a aplicação de quatro etapas: fracionamento do mercado, seleção de mercados-alvo, diferenciação e por fim, posicionamento.

Esse estudo se propõe a investigar o processo de segmentação de micro, pequenas e médias empresas (MPME) nos bancos tradicionais brasileiros, temática que ganha relevância devido ao processo de transformação pelo qual vem passando o mercado

bancário, e também, devido à crescente importância econômica e social dos pequenos e médios negócios para o país

Além de viabilizadores de inovações transformadoras no âmbito empresarial, conforme sugere Schumpeter (1912), os pequenos empreendimentos exercem função fundamental como amortecedores do desemprego e redutores da economia informal, tornado-se vitais para o desenvolvimento dos países, tanto na esfera econômica quanto na esfera social. Segundo o IBGE (2003) eles são alternativas de ocupação para boa parte da mão de obra brasileira excedente e pouco qualificada, assim como para uma grande parcela da população que tem condições e interesse em desenvolver um negócio próprio.

O tratamento diferenciado e favorecido às micro empresas é regulamentado no Brasil pela Lei Complementar 123 de 2006, conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, entretanto, historicamente, esse segmento apresenta carências para seu desenvolvimento, notadamente aquelas relacionadas à educação e orientação financeira, à inserção no mercado financeiro e ao acesso à linhas de crédito adequadas. GEM (2019), Nogueira (2019), IBGE (2020).

Atentos à esse público estão os bancos tradicionais brasileiros que, ao longo dos anos, cumprem a importante função de disponibilizar alternativas bancárias e fomentar a oferta de crédito para esse segmento. Dados do Bacen (2020b) mostram que as cinco maiores instituições bancárias do Brasil detem 89% da rede de atendimento instalada e, juntamente com o BNDES, detêm mais de 67% do volume da carteira de crédito para empresas, Bacen (2020c), o que as tornam extremamente relevantes para a política creditícia e desenvolvimento do país.

Para atender de forma adequada um volume de mais de 19,2 milhões de empresas (Sebrae 2021) os bancos tradicionais utilizam o processo de segmentação, dividindo-as em subgrupos, na busca por segmentos compostos por empresas com características mais homogêneas e potencial similar de negócios, Chaves (2001).

Entretanto, na última década, o sistema financeiro tradicionalmente concentrado e oligopolista vem passando por mudanças estruturais, compreendidas a partir de três vertentes: 1- alterações na regulamentação; 2- inovação e difusão tecnologia na atividade financeira e seus produtos; e 3- mudanças no comportamento e preferências dos clientes frente as ferramentas, plataformas, redes e soluções digitais.

Tais mudanças vem, gradualmente, retirando as barreiras à entrada de concorrentes e possibilitando o surgimento de novas instituições ofertantes, altamente orientadas para o uso de tecnologia e para a experiência de seus clientes, o que, por sua vez, está intensificando a transformação do mercado e pressionando as instituições tradicionais a buscarem estratégias e alternativas para seus modelos de negócios, tornando-as mais transparentes, exutas, digitais e mais aderentes ao novo cenário, Diniz (2019 e EY (2020).

Nesse contexto, surgem estudos e discussões a respeito do aprimoramento dos modelos de segmentação de MPME atualmente adotados pelos bancos brasileiros, genericamente orientados pela utilização de uma variável única, o faturamento bruto anual (FBA). Embora essa variável seja amplamente utilizada e represente o critério determinante para apuração do porte das empresas mediante a legislação brasileira, são numerosos os estudos que sugerem a aplicação combinada de variáveis demográficas, psicográficas e comportamentais nos estudos de segmentação. Keller e Kotler (2006), Woo (1998), Peres e Peres (2011), Kotler e Armstrong (2015).

Pressupondo que em um ambiente digital a segmentação tradicional isoladamente, torna-se inadequada para se extrair um entendimento abrangente do cliente, suas preferências por produtos bancários e capturar o modo como ele prefere gerenciar suas finanças, é possível identificar propostas de segmentação utilizando variáveis múltiplas, o que orientou a elaboração dessa pesquisa.

A partir de estudo empírico com abordagem descritiva e da análise de base de dados secundária, essa pesquisa busca identificar variáveis que sejam relevantes para os estudos de segmentação nos bancos e avaliar a aplicação de um modelo simplificado de formação de clustes de MPME, gerando resultados que podem ser úteis e contributivos para questões atuais sobre o processo de segmentação de clientes bancários e para pesquisas acadêmicas futuras sobre o tema.

### **1.1. Justificação da escolha**

O título dessa dissertação pressupõe a investigação e abordagem de três macro temas: 1) a segmentação de mercado, 2) as micro, pequenas e médias empresas e, 3) o mercado bancário brasileiro.

Cada um desses temas, isoladamente, pela amplitude e relevância de que se revestem, já se apresenta como temática que justifica a proposição de estudos acadêmicos. Entretanto, para o autor, a delimitação do escopo da pesquisa ocorreu a partir de observações práticas sobre o processo de segmentação nos bancos, advindos da realização da atividade bancária e, principalmente, dos questionamentos que surgiram com as pesquisas bibliográficas prévias sobre o assunto.

Para Gregor et al (1998, p.104) “um banco de varejo só pode segmentar seus clientes com sucesso se os entender bem, conhecendo com profundidade as preferências dos consumidores”. Assim, buscou-se entender como são formados os segmentos nas instituições financeiras tradicionais e como eles influenciam o relacionamento com as MPME, segmento que historicamente necessita de orientação financeira e de melhores condições de acesso ao mercado de crédito.

Desse ponto de partida, surgem outros questionamentos e constatações, notadamente sobre a capacidade dos atuais segmentos considerados pelos bancos de sustentar, de forma adequada, as estratégias de posicionamento e diferenciação frente a um mercado em plena transformação, com exigências cada vez mais acentuadas em relação ao conhecimento dos clientes, de seus hábitos e de suas preferências de consumo.

Justifica-se o estudo, portanto, pela relevância individual de cada tema e pela pertinência com os quais se apresentam, no contexto atual das instituições financeiras, que tem, dentro do seu grupo de clientes, as micro, pequenas e médias empresas.

## **1.2. Formulação do problema**

Para Kerlinger (1980, p.35) “em sentido geral, um problema é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão e solução”. Para Malhotra (2011), somente com a clara identificação do problema de pesquisa é que a investigação pode ser conduzida de forma apropriada. Sua definição envolve a identificação dos componentes específicos que o compõem e sua exposição de forma geral.

Orientando-se pelos indícios e componentes apontados na seção anterior (justificação da escolha), apresenta-se o problema de pesquisa: É possível contribuir para o aprimoramento dos estudos e modelos de segmentação de micro, pequenas e médias empresas (MPME) nos bancos brasileiros?

### **1.3. Definição dos objetivos**

Na busca por respostas adequadas ao problema de pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos:

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Identificar argumentos teóricos e propor evidências empíricas que contribuam para os estudos de segmentação de micro, pequenas e médias empresas (MPME) nos bancos brasileiros.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Os objetivos específicos auxiliam a compreensão do tema e do objetivo geral:

I- Compilar contribuições científicas que permitam compreender, com a profundidade adequada: o processo de segmentação de mercado, as MPME e suas características, o contexto atual do mercado bancário brasileiro e a interrelação entre esses temas.

II- Avaliar se os segmentos de MPME considerados por um banco múltiplo brasileiro são compostos internamente por empresas com homogeneidade de características e de hábitos de comportamento.

III- Identificar e selecionar variáveis que possam ser incluídas em um processo de segmentação de MPME e que contribuam para entender a rentabilidade das empresas junto ao banco.

IV- Desenvolver um modelo simplificado de segmentação de MPME com a inclusão das variáveis selecionadas e avaliar se a metodologia empregada e os segmentos gerados contribuem para os estudos de segmentação dos bancos brasileiros.

### **1.4. Abordagem metodológica**

O estudo foi elaborado a partir de dois enfoques. O primeiro refere-se a contextualização teórica dos temas propostos, por meio de revisão bibliográfica em periódicos, livros, teses de doutorado e publicações de consultorias empresariais.

O segundo refere-se à investigação empírica a partir de análises estatísticas em base de dados, na intenção de validar os conceitos observados na revisão bibliográfica e apresentar constatações empíricas que orientem respostas ao problema de pesquisa. Como abordagem de pesquisa foi utilizado o método descritivo, com objetivo de identificar e especificar atributos (características e comportamentos) referentes às empresas que compõem os segmentos de mercado analisados e testar a existência de relações entre eles, que sejam úteis para os modelos de segmentação.

A coleta de dados foi realizada em base de origem secundária, disponibilizada por um banco brasileiro, contendo informações qualitativas e quantitativas do ano de 2019, sobre empreendedores, micro, pequenas e médias empresas com os quais a instituição se relaciona. Tais informações foram alvo de análise e qualificação prévia, buscando a exclusão de registros inconsistentes.

Em seguida procedeu-se a descrição e aplicação de métodos analíticos e modelos estatísticos para extração de informações e constatações a partir da base de dados. Foram adotadas as seguintes metodologias, aplicadas por meio do programa Statistical Analysis System (SAS):

- coeficiente de variação: com intuito de identificar a existência (ou ausência) de homogeneidade interna entre as empresas que compõem os segmentos de MPME dos bancos e os segmentos apurados nesse estudo.
- coeficiente de correlação: com intuito de identificar atributos das empresas que sejam linearmente relacionados com o resultado que elas geram para o banco.
- análise de regressão linear: (*stepwise selection*): com intuito de selecionar apenas os atributos que mais contribuem para explicação do resultado junto ao banco e quantificar essa contribuição.
- análise de clusters (*k means*): com intuito de apurar novos clusters de MPME a partir dos atributos selecionados nas etapas anteriores.

Por fim são apresentados os resultados e as conclusões, destacando a contribuição das análises e da revisão bibliográfica para explicação dos objetivos específicos e para resposta à questão central do estudo.

### **1.5. Contribuições da pesquisa.**

Loker e Perdue (1992) alertam para a ausência de testes tangíveis sobre segmentação de mercado no ambiente acadêmico. Águas (2005) aponta para a mesma direção quando sugere que as pesquisas se concentram na avaliação de heterogeneidade dos mercados e na sugestão teórica de possíveis estratégias de segmentação, sendo escassas as abordagens que se propõem a avaliar os critérios e sugerir melhorias em segmentos já identificados. De fato, a pesquisa bibliográfica em referências mais recentes permite concordar com os autores, sendo escassas as investigações com propostas de melhoria nos segmentos do setor bancário e aplicações práticas de variáveis qualitativas para a segmentação do mercado, no que se espera que esse seja um contributo do trabalho: a ampliação das fontes de referências acadêmicas para o tema abordado

Alinhado com o objetivo geral, espera-se que essa pesquisa seja útil para o desenvolvimento dos estudos e dos modelos de segmentação de MPME nos bancos brasileiros. Importa destacar que por se tratar de investigação realizada em ambiente controlado, com condições simplificadas e que não representam o dinamismo e nem a imprevisibilidade de situações vivenciadas pelos bancos no seu cotidiano, não há aqui a pretensão de propor um modelo substituto ao que eles empregam atualmente.

Entretanto, a partir da confiabilidade da base de dados disponibilizada e da correta aplicação da metodologia proposta, espera-se alcançar análises e resultados consistentes o bastante para nortear futuros estudos de segmentação nas instituições financeiras, colocando em destaque a perspectiva de se utilizar variáveis múltiplas como forma de agrupar empresas que apresentem preferências e características semelhantes.

### **1.6. Estrutura da dissertação**

O estudo está organizado em 4 capítulos:

- Capítulo I: refere-se à introdução, à apresentação dos temas e à pertinência de abordá-los. Nele estão inseridos a formulação do problema de pesquisa, a declaração dos objetivos geral e específicos, a metodologia utilizada e as contribuições do estudo.
- Capítulo II: refere-se a revisão de literatura para contextualizar, aprofundar e verificar a inter-relação entre os temas: 1) segmentação de mercados - seus benefícios, limitações e

os processos de posicionamento e diferenciação; 2) Micro, pequenas e médias empresas - suas características e importância, conceitos de empreendedorismo e da atividade empresarial; 3) Mercado bancário brasileiro – o relacionamento dos bancos com as MPME, o atual cenário de mudanças no mercado financeiro brasileiro e os novos estudos de segmentação para o setor.

- Capítulo III: refere-se à investigação empírica, onde são apresentados: a base de dados e sua qualificação; a descrição dos métodos de análise estatística e sua pertinência para o estudo; os resultados das análises para verificar a homogeneidade interna dos segmentos, para seleção de variáveis associadas ao resultado que as empresas geram para o banco e para a formação de novos segmentos de MPME, através da aplicação de um modelo de análise de clusters.

- Capítulo IV: refere-se à conclusão, discorre sobre os resultados obtidos e sua relevância para explicar os objetivos geral e específicos. Sugere, dentre as premissas adotadas, qual das abordagens é a mais indicada para os estudos de segmentação bancária, além das limitações do estudo e sugestões de encaminhamento de pesquisas futuras.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. Segmentação de mercado**

A segmentação de mercado é entendida como um dos processos fundamentais do planejamento de marketing das empresas, uma vez que precede as principais decisões estratégicas das organizações. Kotler e Armstrong (2015).

Shiffman e Kanuk (2000) assim a conceituam:

A segmentação de mercado pode ser definida como o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos aos quais se dirigir com um mix ou composto de marketing. (Shiffman e Kanuk 2000, p 31)

Veloso (2008) resume a segmentação de mercados em três princípios básicos: 1– É um processo que agrega consumidores, de acordo com determinadas características. 2– Ao agrupar os consumidores, busca-se delimitar grupos que possuem desejos e necessidades similares. 3– Esses grupos apresentarão reações similares aos estímulos de marketing.

Antes porém, que viesse a ser apresentada com o espectro abrangente das citações acima, a segmentação foi objeto de estudo de diversos autores ao longo do tempo, recebendo abordagens variadas, ora convergentes, ora complementares, ora divergentes.

Esse capítulo está dividido em quatro partes. A primeira dedica-se a evolução do conceito de segmentação de mercado, buscando discorrer sobre contextos econômicos e conceitos do marketing que contribuíram para as diferentes abordagens. A segunda enumera benefícios, limitações e questionamentos decorrentes da aplicação do processo de segmentação e, por fim, descreve as etapas que as empresas devem percorrer para escolha das variáveis de segmentação e para fracionamento do mercado.

### 2.1.1 Evolução conceitual e contextualização

A busca dinâmica pelo desenvolvimento de novas maneiras de entender, se adaptar e influenciar as mudanças dos mercados, dos concorrentes, dos clientes e dos colaboradores provocaram, segundo Kotler et al (2010), o surgimento e a evolução das principais ferramentas e conceitos atribuídos à disciplina de marketing ao longo do tempo, bem como sua contínua adaptação às diferentes épocas da vida humana.

Ao listar, em retrospectiva, a evolução das ferramentas e conceitos durante os diversos estágios do marketing, Kotler et al (2010) remetem à década de 1950 e ao período do pós-guerra, o surgimento da segmentação de mercado, conforme figura 2.1.

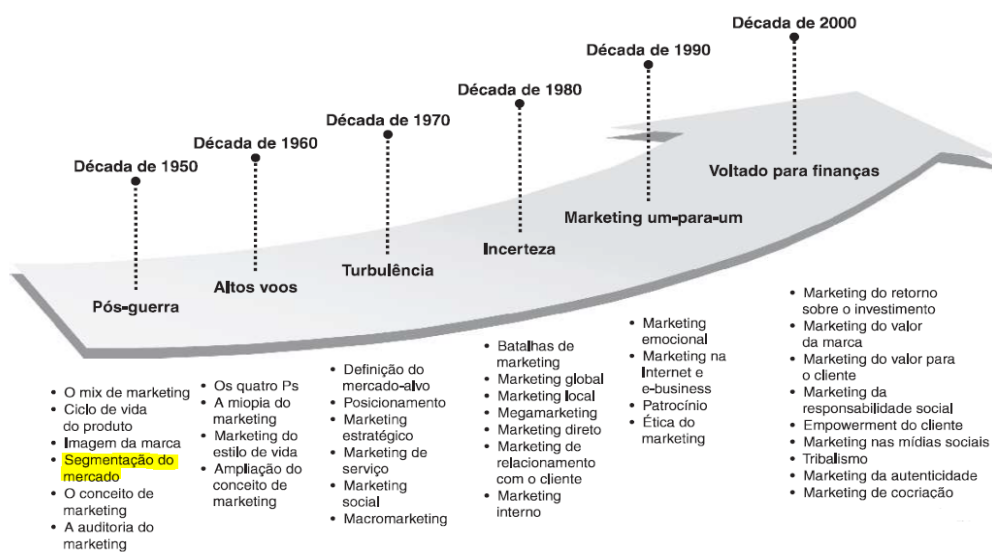


Figura 2.1 – A evolução dos conceitos de Marketing

Fonte: Kotler et al, (2010, p. 32)

Nas décadas de 1950 e 1960, influenciadas pela prosperidade da indústria manufatureira americana, as ferramentas de marketing se desenvolveram com direcionamento natural para questões relacionadas à gestão de produtos, seja como função de apoio à produção ou à geração de demanda (Kotler et al 2010). Devido à homogeneidade dos mercados, preponderava o marketing de massa ou difusão, onde a produção, a distribuição e a promoção do mesmo produto e do mesmo composto de marketing eram direcionadas para todos os compradores, em busca de custos mais baixos e, conseqüentemente, de margens mais elevadas (Schiffman e Kanuk, 2000).

Na vanguarda dos autores que se dedicaram a conceituar a segmentação de mercado, encontra-se Smith (1956). Reconhecido como pioneiro por diversos outros autores (Beik e Buzby (1973), Assael e Roscoe (1976), van Raaij e Verhallen (1994), Hoek et al (1996), Kara e Kaynak (1997), Wedel e Kamakura (1998), seu artigo introduz a segmentação como alternativa para empresas atuantes em mercados heterogêneos (diversidade nas funções oferta e demanda).

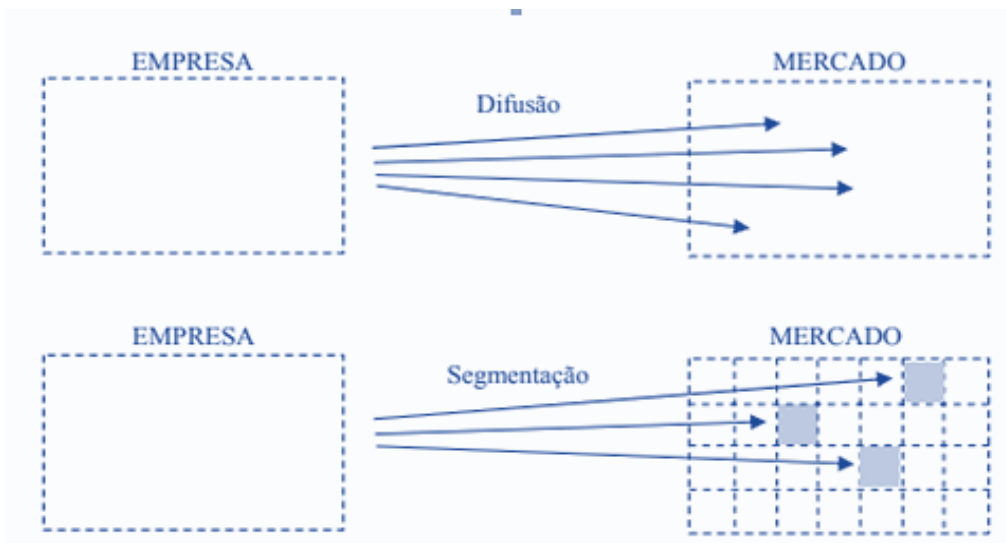
Smith (1956) propõe o fracionamento do mercado-alvo em conjuntos menores, compostos por indivíduos com características, comportamentos e preferências similares, criando assim, novas frações homogêneas desse mercado. Destaca ainda que o êxito de uma estratégia de segmentação resulta da sua aplicação em estruturas de concorrência imperfeita, perdendo relevância em mercados homogêneos. Águas (2005) interpreta que a teoria da concorrência perfeita, sustentada pela homogeneidade dos elementos que integram a demanda e a oferta, já não era mais suficiente para explicar os mercados na década de 50, uma vez que a heterogeneidade vinha se tornando a regra e não a exceção. O autor resume o contexto de Smith (1956), e acrescenta:

(...) um processo desagregativo que reconhece a existência de várias procuras onde anteriormente, e de acordo com a teoria da concorrência perfeita, só uma era admitida. Daqui resulta o pressuposto de que um mercado heterogêneo pode ser desagregado em submercados homogêneos. (Águas 2005, p. 15)

Levitt (1960), ao traçar um paralelo entre a estratégia empresarial e a miopia (distúrbio ótico), adverte que grande parte das empresas, em algum momento de sua história, irá enfrentar problemas de continuidade por orientar sua produção, seus processos e sua força de vendas apenas às características dos seus produtos, sem enxergar a necessidade de realizar um planejamento orientado ao cliente, no longo prazo. Sem abordar de forma direta a segmentação, seu artigo reforça a relevância do tema quando sugere, como

tratamento para a “Miopia de Marketing”, a organização de estratégias e de processos produtivos que sejam orientados às necessidades e características dos consumidores. Essa estratégia de marketing deve abranger fases bem definidas de criação e inovação, que ajudem a identificar e monitorar, de forma constante, as alterações nas preferências e características dos clientes

A figura 2.2 ilustra a diferença entre a abordagem orientada pelo marketing de massa ou difusão e a abordagem pela segmentação de mercado.



**Figura 2.2** – Marketing de massa versus Segmentação

Fonte: adaptado de Richers e Lima, 1991a, p. 15.

A partir dos conceitos e cenários apresentados por Smith (1956) e Levitt (1960), a segmentação passa a receber diversas abordagens, acompanhando as mudanças nas orientações estratégicas e nos estágios do marketing. Falcão et al (2016), Veloso (2008) e Águas (2005), enumeram autores que se dedicaram ao estudo da segmentação, revelando seu papel estratégico ao longo do tempo. A seguir, apresenta-se em ordem cronológica, uma análise interpretativa dos principais estudos e outras obras reveladas na revisão bibliográfica.

Brandt (1966) propõe a segmentação como elasticidade da estratégia de marketing. Ele analisa a similaridade nas reações dos segmentos a partir de promoções e esforços de marketing realizados em um período específico. Acrescenta a análise temporal no processo de segmentação, cujo efeito possui limitação de tempo, uma vez que o mercado e os consumidores mudam juntamente com suas preferências.

Já para Claycamp e Massy (1968), a segmentação é entendida como um processo agregativo, utilizado para identificar variáveis que melhor definem o consumidor da empresa. A partir desta definição de um consumidor ideal (persona), a empresa deve focar em buscar indivíduos que apresentem esse perfil pré-selecionado. Para Águas (2005), ambos os processos de segmentação (desagregativo ou agregativo), são convergentes, uma vez que conduzem ao mesmo resultado final. O que os diferencia é o ponto de partida que cada um adota, seja iniciando pela análise do conjunto dos consumidores que formam o mercado (desagregativo), ou tomando por base cada um dos consumidores individualmente (agregativo).

Haley (1968) aponta os três principais métodos originalmente utilizados para divisão do mercado: segmentação demográfica, geográfica e a “*heavy half*” theory (50% dos consumidores são responsáveis por 80% do consumo). Apresenta a segmentação-benefício, uma nova abordagem orientada por variável causal (não descritiva), onde os consumidores são agrupados pelos benefícios que procuram nos bens.

Evoluindo para as décadas de 1970 e 1980, duas alterações na dinâmica do cenário econômico mundial merecem destaque segundo (Kotler et al 2010): 1- a turbulência e estagflação da economia ocidental, originadas pela crise do petróleo em 1970 e 2- a incerteza gerada pela migração do crescimento econômico para países asiáticos em desenvolvimento, em 1980. Esse cenário, veio acompanhado de escassez e maior complexidade na geração de demanda, aumento da competição com o desenvolvimento de novos produtos e alterações no comportamento dos consumidores que se tornaram compradores mais inteligentes. Tais eventos desencadearam o refinamento dos conceitos e estratégias de marketing:

Gerar demanda em épocas turbulentas, marcadas pela incerteza, era mais difícil (...). A demanda era escassa. (...) As mudanças no meio forçaram os profissionais de marketing a refletir cada vez mais e criar conceitos melhores. (...) Para estimular a demanda de produtos, o marketing evoluiu de um nível puramente tático para um nível mais estratégico. Os profissionais de marketing perceberam que, para gerar demanda, o “cliente” deveria substituir o “produto” no âmbito de todas as atividades de marketing. (...) De lá para cá, o desenvolvimento dos 4Ps sempre foi precedido pelo desenvolvimento de segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento. (Kotler et al 2010, p. 30-31)

Neste período, a segmentação passa a ganhar mais relevância, tornando-se peça fundamental na estratégia de marketing (Veloso 2008). Três trabalhos são listados pelo autor pela relevância de seus conceitos: Johnson (1971) é reconhecido como um dos primeiros a relatar, de forma direta, a relação entre segmentação e posicionamento. Ele

avalia a capacidade das empresas em identificar potenciais posicionamentos e suas respectivas demandas a partir do processo de segmentação. Wind e Douglas (1972), também com caráter inovador, indicam a utilização e praticidade do conceito para mercados internacionais. Por fim, Assael e Roscoe (1976) relacionam a segmentação com a alocação de recursos e a busca por novas oportunidades de produtos ou serviços pelos quais os consumidores se interessem, através de mensagens de propagandas simples e claras.

Abell (1978) apresenta o conceito de “Janelas estratégicas”, entendidas como um período limitado de tempo, durante o qual existe um ajuste ótimo entre as necessidades dos mercados (ou de um segmento) e a capacidade específica de uma empresa para promover a entrega dessas necessidades, matendo-se competitiva. Falcão et al (2016) avalia que o adequado processo de segmentação simplifica a definição do posicionamento das empresas, possibilita propostas de valor mais adequadas e, eventualmente, contribui para o reconhecimento das janelas estratégicas (oportunidades reais).

Beane e Ennis (1987) propõem a utilização da segmentação na concepção de propagandas e ações direcionadas de marketing. Eles ratificam o entendimento de que os mercados não são totalmente homogêneos e que ações de marketing devem valer-se de um maior entendimento das características que compõem os segmentos.

Ainda no mesmo ano, Dickson e Ginter (1987) destacam que o processo de identificação e seleção de *clusters* em um mercado heterogêneo, formado por múltiplas curvas de demanda, deve resultar do correto entendimento e associação daquelas curvas que apresentem comportamentos similares.

Tynan e Drayton (1987), direcionam sua contribuição para a organização de consumidores em sub-segmentos. Buscando características específicas em mercados já homogêneos, os autores sugerem a existência de segmentos ainda menores, indicando a presença de nichos de mercado (segmentos dentro de um segmento). Keller e Kotler (2006) descrevem nichos como subdivisões de um segmento que procuram por benefícios distintos e que costumam atrair um número menor de empresas concorrentes. Para Veloso (2008), ao levar essa proposta ao extremo, seria possível alcançar o consumidor individual, pois, possivelmente, todo indivíduo apresenta características diferentes, ainda que em relação ao seu par mais próximo.

Nas décadas de 1990 e 2000, com o advento da globalização, da utilização em massa dos computadores pessoais e da internet, acelera-se sobremaneira a conectividade de computadores, a interação digital entre seres humanos e o compartilhamento de informações. Os consumidores tornam-se mais conectados e bem informados, enquanto as estratégias de marketing passam a focar também nas emoções humanas. Nesse contexto, os profissionais de marketing introduzem conceitos como marketing experimental e marketing emocional (gerar valor, proporcionar significado), refletindo, principalmente, a disciplina gestão da marca, segundo Kotler et al (2010). A segmentação acompanha a evolução desses conceitos, fortalecendo-se gradualmente, como um processo integrado às demais fases da estratégia de marketing.

Richers e Lima (1991) resgatam a ideia de que a segmentação deve reconhecer e agregar demandas que tenham características similares. Tal pressuposto está fundamentado na ideia de que a similaridade de características conduz a necessidades e desejos também similares em relação aos produtos. Entretanto, segundo Falcão et al (2016), permanece a dificuldade de indicar quais seriam os atributos similares capazes de explicar as preferências dos consumidores.

Cravens (1994), descreve a segmentação como um conjunto maior de ações a ser adotado pelas empresas, incluindo: a identificação e análise dos segmentos, a definição daqueles que receberão os esforços de marketing e a elaboração da estratégia de marketing. Além de apresentar correspondência, os indivíduos que compõem os segmentos precisam estar ao alcance das ofertas à eles direcionadas. Caso isso não ocorra, a escolha do segmento deve ser revista. Preservando esse conceito amplo de segmentação, Hooley e Saunders (1996) a definem como uma extensão lógica e natural do próprio conceito de marketing.

McDonald e Dunbar (1998) enfatizam o entedimento da segmentação juntamente com a aplicação do composto de marketing, citando-a como uma vantagem competitiva. Partindo da avaliação, determinação e priorização dos seguimentos, passando pela definição da proposta de valor, posicionamento, até a adoção de um composto de marketing alinhado com os segmentos definidos, os autores reforçam o senso de continuidade e integração presente nesses conceitos.

Wedel e Kamakura (1998), referem-se e à organização de grupos artificiais de consumidores como um recurso indispensável do marketing para a economia de países

desenvolvidos. Entendem a segmentação como ferramenta que auxilia o ajuste do preço dos produtos e serviços à demanda dos consumidores e potencializa o efeito das estratégias de marketing, seja pela ótica da comunicação ou da distribuição.

A perspectiva de Gordon (1998), pelo enfoque do marketing de relacionamento, leva o processo de decomposição do mercado ao seu extremo, defendendo a atuação com foco no indivíduo - marketing individual por Kotler e Armstrong (2015) -, onde cada consumidor tem suas necessidades atendidas de forma particular. Gordon (1998) aborda questões como a evolução de novas tecnologias e o declínio do seu custo de utilização nos processos de marketing, o encurtamento do horizonte temporal para que as estratégias gerem resultados e os padrões aleatórios de comportamento apresentados pelos consumidores, trazendo maior complexidade para classificá-los.

(...) as exigências dos clientes individuais, embora relevantes para eles, foram amplamente ignoradas, pois a maioria dos compradores simplesmente não podia ser economicamente classificada, rastreada, prevista, administrada e atendida de modo exclusivo – pelo menos não até que o declínio dos custos das tecnologias existentes, o advento de novas tecnologias e o marketing de relacionamento tornaram isso possível. (...). Se a única categorização significativa é o comportamento real do comprador – o que as pessoas ou empresas compram, em vez de orientações subadjacentes a esse comportamento -, então não existem mais segmentos de mercado, apenas clientes individuais. (Gordon 2018, p 27 e 28).

Lambin (2000) discorre sobre os conceitos de macro e microsegmentação e contribui para esclarecer sobre o ponto de corte no qual deve se iniciar o processo de divisão do mercado. A macrosegmentação é entendida como o processo de escolha do mercado de atuação da empresa. Para Wind e Cardozo (1974) os macro segmentos refletem os mercados tradicionalmente formados, antes da associação de qualquer variável comportamental. Já a microsegmentação aprofunda a análise do mercado selecionado, buscando identificar e estabelecer os segmentos que o compõem, podendo restringí-los a uma localidade ou à um número reduzido de indivíduos, para, em seguida, definir e calibrar a oferta que será direcionada à cada um deles. Oliveira-Brochado e Martins (2008), assim como Kotler e Armstrong (2015) citam o marketing local e o marketing individual como derivações do micromarketing, onde os esforços são orientados pelas necessidades e desejos particulares de regiões ou indivíduos.

Dibb (2001) adverte que a estratégia de micromarketing e do marketing individual não é adequada à realidade de todas as empresas e que nem todos os indivíduos irão optar por ofertas direcionadas através de um marketing individualizado. De modo análogo, Churchill e Peter (2012) alertam para o fato de que o marketing individualizado, para ser

aplicado, deve ser capaz de gerar lucros e que essa capacidade depende da existência de ferramentas e tecnologia adequadas ao grau de complexidade que cada mercado apresenta para ser fracionado. Apesar das concepções e abordagens divergentes ao longo do tempo, a essência da segmentação apresentado por Smith (1956) continuou sendo objeto central de estudo para autores da década de 2000.

Para Schiffman e Kanuk (2000) “a segmentação de mercado é uma força positiva tanto para os consumidores, quanto para as empresas”. Eles apresentam também a concepção de que existe um equilíbrio natural (harmonia) entre os mercados heterogêneos e a segmentação (Chaves 2001). A diversidade do mercado, constituído por consumidores com históricos pessoais e origens diversas, interesses, preferências e necessidades múltiplas é que gera o pressuposto para o fracionamento dos mercados. Schiffman e Kanuk (2000) esclarecem:

(...) a diversidade no mercado global torna a segmentação de mercado uma estratégia atraente, viável e potencialmente muito lucrativa. As condições necessárias para uma segmentação de sucesso são: uma população grande, com dinheiro suficiente para gastar (afluência geral), e diversidade suficiente para ser dividida em segmentos relativamente grandes com base em variáveis demográficas, psicológicas e outras variáveis estratégicas. (Schiffman e Kanuk 2000, p 31-33).

Pela compreensão de Churchill e Peter (2012) a segmentação é:

(...) o processo de dividir o mercado em grupos de compradores potenciais que tenham semelhantes necessidades e desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra. Os indivíduos ou organizações em cada grupo – ou segmento – do mercado podem responder de maneira semelhante a uma determinada estratégia de marketing. As empresas usam as informações para decidir a quais segmentos de mercado podem atender de forma mais lucrativa (Churchill e Peter, 2012, p. 204).

Cobra (2009), contribui para o entendimento de segmentação multidimensional, quando a o mesmo indivíduo é incluído em múltiplos segmentos de mercado, de acordo com a variável e o atributo observado (ocupação, estado civil, grupos sociais, preferências de consumo, dentre outros). O autor acrescenta que a atuação multidimensional facilita o mapeamento da individualidade do consumidor e permite, caso necessário, a determinação de um segmento central, combinando os diversos segmentos mapeados.

Na década de 2010, à medida que avançamos para um mundo cada vez mais digital, tecnológico e marcado pela conectividade, cresce também a desconfiança nas relações de marketing unidirecionadas, a valorização de aspectos humanos no posicionamento das marcas e a influência das interações sociais (em meios digitais ou não) nas decisões de

consumo. (Kotler et al 2010; Kotler et al 2017). Nessa ambiente, além da conceituação clássica de segmentação, ratificada por Cobra e Urdan (2017) e Thoeni et al (2016), duas abordagens merecem destaque.

A primeira avalia o impacto da tecnologia, das ferramentas de mineração de dados e das redes sociais no processo de segmentação. Apoiadas por conceitos como marketing de conteúdo e marketing digital, as empresas são capazes de coletar e processar, em larga escala, um volume sem precedentes de informações disponibilizadas pelos próprios consumidores em sites, aplicativos e mídias sociais.

Faustino (2019) esclarece o marketing digital como uma aplicação dos conceitos tradicionais de marketing de relacionamento em meios digitais. Muniz et al (2019), sugerem que nessa nova realidade, as empresas precisam otimizar suas estratégias de marketing, orientando-as para diversos canais como sites, blogs, e-commerces responsivos, anúncios segmentados, dentre outros.

Muniz et al (2019) e novamente Faustino (2019) convergem em relação ao conceito de Personas (*buyer* persona ou avatar) como processo de segmentação aplicável no escopo do marketing digital. Apresentadas por Claycamp e Massy (1968), as Personas agora são capazes de reunir atributos e características representativos dos clientes ideais, a partir de informações reais dos consumidores (psicográficas, demográficas, comportamento) e da reprodução de suas histórias, motivações, objetos e desafios.

No âmbito das redes sociais, Rez (2016) destaca que elas possuem elevada capacidade de atrair públicos diversos, extrair deles informações relevantes e, a partir disso, segmentá-los. Para Muniz et al (2019), as mídias sociais são capazes de fornecer inúmeras possibilidades de segmentação para um mesmo público alvo, com elevada assertividade. O grande volume de dados e tráfego de pessoas, permite que elas sejam capazes de fornecer às empresas, informações detalhadas sobre um mercado alvo, seus segmentos, consumidores e potenciais consumidores, facilitando o planejamento de ações de marketing, sejam direcionadas para o nível da macro ou da microsegmentação.

Já na segunda abordagem, Kotler et al (2017), conjecturam que a última década vem sendo marcada pela perda de credibilidade nas relações verticais (direcionadas da empresa para o mercado) e pela consolidação das redes horizontais de comunidades e das mídias sociais como principais influências de consumo. Verifica-se então uma transição

gradual do marketing tradicional para o digital. Os clientes deixam de ser receptores passivos das ações de segmentação e posicionamento, que, segundo os autores, são unidirecionadas e análogas à relação entre caçador e presa. A partir dessa análise os autores apontam dois caminhos:

No primeiro, as empresas podem continuar valendo-se do processo de seleção de segmentos, desde que adotem um posicionamento de marca que seja autêntico e transparente, que admita falhas e vulnerabilidades e seja centrado em aspectos humanos. Já no segundo caminho, o método vertical (e habitual) de segmentação é desconstruído, tornando-se horizontal. Através das suas conexões sociais e das suas redes horizontais de comunidades, são os clientes que passam a revelar, de forma natural, à que segmentos pertencem. Recursos como a netnografia, a escuta social e a pesquisa empática são ferramentas que auxiliam a identificar e a abordar as ansiedades e desejos do mercado:

Na economia digital, os clientes estão socialmente conectados em redes horizontais de comunidades. Hoje, as comunidades são os novos segmentos. Mas, ao contrário dos segmentos, as comunidades são formadas naturalmente por consumidores dentro de fronteiras que eles mesmos definem. O marketing de permissão, introduzido por Seth Godin, gira em torno da ideia de pedir consentimento prévio aos consumidores para enviar mensagens de marketing. (...) Isso demonstra o relacionamento horizontal entre marcas e consumidores. Entretanto, as empresas podem continuar usando a segmentação, a definição do mercado-alvo e o posicionamento, desde que se tornem transparentes para os clientes. (Kotler et al 2017, p. 73 e 74).

Do artigo pioneiro de Smith (1956), até as abordagens mais recentes, verificam-se conceitos e detalhamentos diversos para a segmentação de mercado. Contudo, ainda que os autores tenham como ponto de partida uma premissa ora agregativa, ora desagregativa, ora vertical, ora horizontal, e que o progresso tecnológico venha possibilitando o surgimento de novos conceitos e instrumentos para abordagem do mercado, verifica-se convergência no objetivo final do processo que é delimitar e direcionar a estratégia de marketing das empresas. Concorda-se com (Águas et al 2001), quando avalia que esses novos conceitos e instrumentos não devem ser entendidos como alternativas mas como desenvolvimento natural do processo de segmentação.

### **2.1.2 Benefícios e limitações da segmentação de mercado**

A seção anterior esclarece que a origem e relevância do processo de segmentação de mercado está em pressupostos como a heterogeneidade crescente dos mercados e a dificuldade de desenvolvimento e promoção de uma marca (ou produto) que satisfaça a

todos os consumidores desses mercados. Essa seção se dedica a enumerar os benefícios e limitações aos quais se sujeitam as empresas que, em resposta aos pressupostos acima, adotam os segmentos como direcionadores de suas estratégias de marketing.

### **2.1.2.1. Benefícios**

Para Kolter et al (2005) e Veloso (2008) empresas que exercem o marketing de difusão em um mercado claramente segmentado enfrentam problemas ao concorrer com organizações que melhor satisfazem as necessidades dos segmentos e nichos identificados. Em um contexto amplo, Kotler e Armstrong (2015) explicam que a atuação em segmentos é benéfica tanto para as empresas, quanto para os consumidores, que passam a disponibilizar e encontrar produtos diversificados, com precificação, distribuição e comunicação adequadas.

Estabelecer mercados-alvo de maneira inteligente ajuda as empresas a se tornarem mais eficientes e eficazes, pois elas se concentram nos segmentos que são capazes de satisfazer melhor. Isso também beneficia os consumidores - as empresas servem grupos específicos de consumidores, com ofertas desenvolvidas cuidadosamente sob medida para atender às necessidades deles. Kotler e Armstrong (2015, p. 225-226)

A adequação de produtos e serviços às demandas dos consumidores é apontada como um dos benefícios da segmentação. Para McDonald e Dunbar (1998), reconhecer a diversidade da demanda é essencial para o sucesso do marketing e acarreta em maior aderência entre as necessidades dos consumidores e as soluções oferecidas.

Para Veloso (2008), ao compreender melhor os indivíduos que compõem um segmento, suas necessidades e desejos específicos, as empresas se tornam capazes de desenvolver ofertas mais apropriadas, adequando e evoluindo o atendimento aos seus clientes. De modo equivalente, Elliott e Glynn (1998) reforçam que, quando clientes com necessidades afins são previamente agrupados e analisados, elevam-se as possibilidades de se ajustar a oferta de produtos e serviços à diversidade de suas demandas. Athanassopoulos (2000) relaciona a satisfação dos clientes com a segmentação, e aponta também benefícios para uma precificação mais adequada, lucrativa e diversa (preços suportados por diferentes segmentos). Hooley e Saunders (1996) destacam ainda, ganhos relativos à diversificação dos produtos/serviços e ao desenvolvimento de novas funcionalidades para os produtos já existentes. Autores como Carmichael (1996) e Plummer (1974) apontam para as vantagens de se realizar uma definição mais rigorosa

dos mercados, permitindo compreender e priorizar os subgrupos mais relevantes e calibrar o *targeting* através dos pontos de venda e da comunicação (Hoek et al, 1996).

Outra vantagem associada à atuação em segmentos de mercado é o direcionamento e a harmonização do planejamento de marketing em suas diversas esferas, quais sejam: a definição do posicionamento, da proposta de valor, dos modelos de relacionamento, das peças publicitárias, das ações de comunicação ou dos canais de distribuição.

Zeithaml e Bitner (1996) descrevem a segmentação como um processo eletivo, importante na definição de quais clientes a empresa deve buscar para estabelecer um modelo de relacionamento longo. McDonald e Dunbar (1998) esclarecem que os segmentos que serão abordados pela empresa são o ponto de partida do qual derivam todos os esforços para comercialização de um produto e sugerem que as demais fases do planejamento sejam concebidas em decorrência desta iniciativa inicial.

Toledo (2012) e Falcão (2019) concentram-se na simplificação do posicionamento das marcas, em consequência da identificação, seleção e priorização de segmentos de mercado. Toledo (2012) esclarece que as definições envolvendo a segmentação e o posicionamento sustentam os processos decisórios posteriores, destacando-se, portanto, como as deliberações mais sensíveis no âmbito estratégico de uma organização

Em síntese, os processos de segmentação e posicionamento constituem o âmago do marketing estratégico da empresa e a essência da conquista de maior competitividade por parte dela. É no contexto dessa dimensão estratégica que o processo de segmentação de mercado e de posicionamento se revela importante para o planejamento de marketing, principalmente na formulação e na implantação de estratégias de marketing para mercados específicos. (Toledo 2012, p. 31)

Para Falcão (2019) o posicionamento é fruto da definição dos segmentos e representa a maneira como a empresa se propõe a ofertar valor para os clientes. Quanto mais adequado for o fracionamento do mercado, mais simples será a definição do seu posicionamento:

Quanto mais se sabe sobre o consumidor alvo, melhor uma empresa entende o que ele quer, precisa e pode, e mais capacitada estará para desenvolver uma oferta (proposição de valor) alinhada ao consumidor. (...). Percebe-se, assim, que é importante que a organização invista tempo no processo de segmentação do mercado (Falcão 2019, p. 1516).

A segmentação de mercado contribui ainda para que as empresas alcancem ou reforcem suas vantagens competitivas (Goller et al 2002), trazendo mais eficiência nas decisões referentes à alocação de recursos. Para Toledo (2012) além de ser uma ferramenta concreta para aplicação da orientação à mercado, a segmentação permite que as empresas

aloquem seus recursos de forma eficiente, tendo como parâmetro o binômio mercado-produto.

Fundamentada em uma orientação de marketing direcionado (*targeting marketing*), a segmentação de mercado constitui um instrumento importante do qual a empresa pode lançar mão para conseguir vantagem competitiva sustentável. O processo de segmentação de mercado, cuidadosamente planejado e executado com eficácia, pode poupar muito dinheiro e tempo de um profissional de marketing, ajudando-o a não dirigir seus esforços a mercados não atrativos (Toledo 2012, p. 28).

Os segmentos, quando bem definidos, permitem às empresas alocar recursos em mercados aderentes ao seu porte e competências, e que apresentem grau de maturidade compatível com o ciclo de vida dos seus produtos. Ao citar Hooley e Saunders (1996), Veloso (2008) resume a relevância do processo de segmentação para empresas menores, notadamente: 1- por permitir que elas identifiquem nichos ou frações defensáveis de um mercado; 2- por auxiliar na identificação de segmentos ainda não atendidos ou pouco explorados; 3- por contribuir para o reconhecimento de mercados com elevado grau de maturidade ou em declínio. Hsieh, et al (1992) com interpretação similar, reforçam que o processo traz ganhos de eficiência na alocação de recursos ao tornar mais assertiva a definição dos objetivos de marketing.

Esse enredo apresenta ainda a segmentação como ferramenta capaz de distinguir mercados nos quais a empresa revele alguma vantagem competitiva, possibilitando a atuação em segmentos com retornos mais elevados (McDonald e Dunbar 1998). Os autores destacam uma situação onde um produto ou serviço atenda a todas (ou quase todas) as necessidades de um nicho de consumidores, o que pode gerar ganhos elevados através de uma atuação com características de monopólio (que seria dificilmente alcançada se esse mercado não estivesse fracionado).

As referências a seguir apresentam outros benefícios inerentes ao marketing de segmentos. Para Plummer (1974) a segmentação de mercado permite revelar erros e diferenças diluídas nas apurações de valores médios ou sumarizados de um mercado. Águas (2005) cita esse benefício e é didático ao detalha-lo:

De facto, nada mais enganador do que o caso extremo de um mercado constituído por dois consumidores (A e B) em que o consumo médio de 0,5 unidades do produto por unidade temporal resulta das seguintes parciais: consumidor A=1 unidade; consumidor B=0 unidades. Afinal, o mercado não é constituído pelos dois consumidores, mas apenas por um deles. (Águas 2005, p. 27).

McDonald e Dunbar (1998) acrescentam a possibilidade de se ajustar, de forma bem específica, o posicionamento da marca, promovendo-se como empresa especializada em produtos e serviços direcionados à um grupo de consumidores. Essa atuação pode se converter em vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Simkin e Dibb (1998) apresentam benefícios inerentes à cultura organizacional das empresas. Por se tratar de um conceito centrado no cliente, a implementação do processo de segmentação tende a se consolidar na estrutura, na governança e na cultura das organizações, fortalecendo relações inter e intraorganizacionais.

Por fim, o estudo realizado por Harrison (2000), apresenta análise de benefícios observados no mercado segurador, com aplicabilidade ao setor financeiro (Chaves 2001): 1- Aumento da satisfação dos clientes com o conhecimento de seus desejos; 2- Seleção dos melhores clientes para direcionamento de esforços e recursos em busca de maior rentabilidade; 3- Melhorias na retenção de clientes por meio do aumento da satisfação e da antecipação de suas demandas; 4- Redução de custo, por equilibrar o dispêndio de recursos com o potencial do segmento a ser atingindo.

A revisão bibliográfica destaca três principais grupos de benefícios que convergem para um encadeamento lógico. Ao atuar em mercados segmentados as empresas recebem informações que possibilitam a calibragem de produtos e serviços às necessidades dos consumidores para, em seguida, direcionar, adequar e harmonizar o posicionamento para mercados mais aderentes às suas características, nos quais possuam vantagem competitiva ou consigam alocar recursos de forma mais eficiente. Para Motta (2009) os benefícios da segmentação sobrepõem, por muito, as limitações e entraves inerentes ao processo, entretanto, para melhor compreensão do tema, eles serão expostos a seguir.

#### **2.1.2.2. Limitações**

As críticas encontradas na revisão da literatura são, em sua maioria, direcionadas para a falta de aplicação prática dos conceitos teoricamente apresentados, para a dificuldade de operacionalização e para consequências não desejadas do processo de segmentação.

Danneels (1995) alerta para a concentração de estudos acadêmicos no âmbito das empresas de grande porte, detentoras de recursos e predispostas a custear pesquisas sobre

o tema. Essa predisposição, citada por Veloso (2008), encontra-se no distanciamento que existe entre os clientes dessas grandes organizações e seus administradores, que dependem de ferramentas como a segmentação de mercado para conhecer as preferências e necessidades de seus clientes.

Dibb (1999) alerta para a utilização equivocada do termo segmento, que é comumente aplicado para denominar grupos de consumidores que não apresentam, necessariamente, homogeneidade de preferências de consumo. A ausência de um conceito amplamente difundido entre os autores, permite essa amplitude de abordagens e a falta de alinhamento entre as aplicações realizadas no âmbito teórico e prático. Enquanto a academia direciona os esforços para testes, métricas estatísticas e sugestão de oportunidades, o meio empresarial carece de conteúdo e respostas concretas, que direcionem a aplicação de recursos e a otimização de resultados (Bonn e Brand 1995).

A ausência de testes tangíveis no ambiente acadêmico é apontada por Loker e Perdue (1992) como a maior limitação do processo. Na mesma direção, Águas (2005) adiciona que as pesquisas se concentram na avaliação da heterogeneidade dos mercados e na apresentação de possíveis estratégias de segmentação, em detrimento da avaliação e desenvolvimento de segmentos já identificados. O autor corrobora com Claycamp e Massy (1968) ao listar dificuldades na aplicação prática: 1- definição de segmentos mutuamente exclusivos; 2- cálculo de elasticidade para cada segmento; 3- informações limitadas para acesso aos segmentos selecionados; 4- impedimentos institucionais que limitam a abordagem diferenciada dos segmentos em termos de preço e promoção.

Hoek et al (1996) defendem que as pesquisas referentes ao tema são marcadas por um grau de arbitrariedade que compromete a significância de seus resultados. Os aspectos subjetivos e intuitivos que envolvem as decisões relacionadas ao processo de segmentação inviabilizam a validação de testes e experimentos. Nesse sentido, não há, para os autores, evidências de que o marketing de segmento direcione a tomada de decisões de forma assertiva e suficiente:

Para além do enfoque acadêmico, outras limitações inerentes à operacionalização do processo de segmentação são citadas por Águas (2005): 1- seleção de número elevado de atributos para explicar a variável dependente, o que dificulta a análise e aplicação (Uysal e McDonald, 1989); 2- proposição de critérios de segmentação não associados com as

preferências dos consumidores (Mitchell, 1995 sugere a utilização da astrologia como atributo de agregação); e 3- resultados distintos produzidos por técnicas diferentes ou até por uma mesma técnica de segmentação (Punj e Stewart, 1983).

Adicionalmente, Weinstein (2004) elenca consequências não desejadas: 4- aumento dos custos com diferenciação, produção, distribuição, expansão de canais e promoção de produtos adequados à cada segmento; 5- dificuldade de se gerar compromisso em escala organizacional em todas as fases do processo; e 6- o comportamento dos segmentos pode não representar, de fato, o comportamento dos indivíduos. Já Czinkota et al (2001), complementam: 7- complexidade na gestão de um portfólio com quantidade elevada de produtos devido à personalização dos mercados, o que dificulta o gerenciamento.

Pelo aspecto da responsabilidade social, Kotler e Armstrong (2015) descrevem preocupações referentes à escolha dos segmentos:

(...) As maiores inquietações normalmente envolvem a escolha de consumidores vulneráveis ou desfavorecidos para oferecer produtos controversos ou potencialmente prejudiciais. (...)As polêmicas surgem quando as empresas tentam lucrar à custa dos segmentos escolhidos - quando elas, de maneira desleal, se voltam para segmentos vulneráveis ou se dirigem a eles com produtos ou táticas questionáveis. O marketing socialmente responsável requer segmentação e seleção do mercado-alvo que atendam não apenas aos interesses da empresa, mas também aos do público selecionado. (Kotler e Armstrong 2015, p. 226 - 227)

Por fim, autores como Gordon (1998) e mais recentemente, Kotler et al (2017), tecem críticas conceituais (apresentadas na seção anterior) em relação à utilidade da abordagem tradicional de segmentação de mercado, respectivamente pela ótica do marketing de relacionamento e das economias digitais. Para Gordon (1998) a abordagem clássica começa a perder o sentido e efetividade no final da década de 90, ao permanecer orientada para os mercados, quando deveria passar sua orientação para os consumidores, que, cada vez mais, se comportam de modo casual e individualizado.

(...) três importantes mudanças ocorreram para transformar o marketing baseado no segmento não apenas inadequado, mas potencialmente prejudicial para os negócios: clientes mais sofisticados e cultos; mudanças tecnológicas dramáticas; e a proliferação de vendedores de produtos concorrentes. (Gordon et al 1998, p. 65)

Já para Kotler et al (2017), os segmentos de mercado tradicionalmente definidos são exemplos de um relacionamento vertical (e ineficiente) entre uma marca e seus clientes, uma vez que são concebidos unilateralmente pelos profissionais de marketing. Ao se considerarem “alvos” os clientes tendem a sentir importunados e acabam por desprezar as abordagens das empresas.

### 2.1.2.3. Benefícios x Limitações

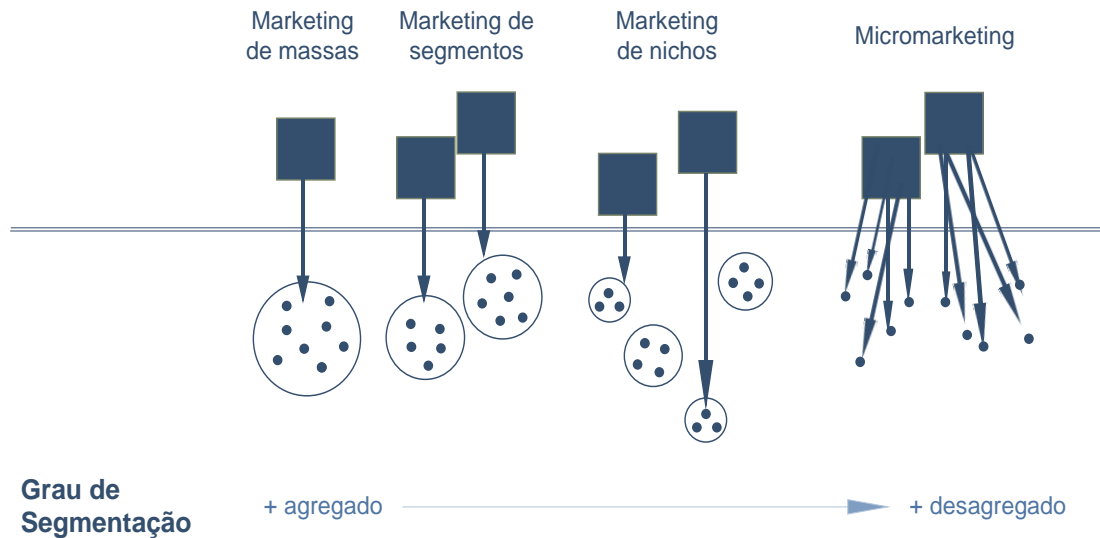
Vantagens e desvantagens de diversas origens são apresentadas como inerentes ao processo de segmentação. A descrição feita por Kotler e Armstrong (2015), contribui para delinear um comparativo entre esses supostos benefícios e limitações, de acordo com o grau de fracionamento dos mercados, do nível mais agregado (marketing de massa) até o mais desagregado (micro marketing). A tabela 2.1 apresenta o comparativo realizado

Grau de Segmentação	Benefícios	Limitações
<b>Marketing de massas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos reduzidos;</li> <li>- Menor quantidade de produtos;</li> <li>- Estratégia de marketing simplificada;</li> <li>- Oferta única para todo mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades para satisfazer a todos os consumidores;</li> <li>- Ofertas pouco assertivas;</li> <li>- Concorrência com empresas que satisfazem melhor as necessidades dos consumidores atuando em segmentados.</li> </ul>
<b>Marketing por segmentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produtos ou serviços mais adequado;</li> <li>- Oferta e preço mais apropriado;</li> <li>- Facilita a escolha de canais de distribuição e de comunicação;</li> <li>- Gera mais vendas totais do que o marketing indiferenciado;</li> <li>- Menor número de concorrentes dentro dos segmentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento dos custos de produção;</li> <li>- Exige mais pesquisa de marketing, previsões, de vendas, planejamento de promoção e canais;</li> <li>- Os custos de promoção aumentam com as diferentes campanhas publicitárias.</li> </ul>
<b>Marketing por nichos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimento da posição e reputação dentro dos nichos;</li> <li>- Maior conhecimento das necessidades dos consumidores;</li> <li>- Operação mais eficaz e ajustada às necessidades dos nichos;</li> <li>- Foco em clientes que podem ser servidos de forma mais eficiente;</li> <li>- Lucros mais elevados;</li> <li>- Alocação de recursos mais assertiva em grupos menores;</li> <li>- Menor presença de grandes concorrentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior dependência dos nichos em que atua;</li> <li>- Concentração de negócios e resultado;</li> <li>- Pouca defesa contra ataque de concorrentes maiores;</li> <li>- Custos mais elevados para fracionamento e seleção dos segmentos / nichos;</li> <li>- Maior complexidade na gestão do portfolio.</li> </ul>
<b>Micromarketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de produtos e marketing sob medida;</li> <li>- Atendimento de preferências de clientes individuais;</li> <li>- Fortalecimento da relação com clientes;</li> <li>- Obtenção de informações locais rapidamente;</li> <li>- Aproximação do mundo digital e real;</li> <li>- Atendimento de necessidades no momento em que ocorrem;</li> <li>- Fortalecimento de parcerias locais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução das economias de escala;</li> <li>- Aumento dos custos de produção e marketing;</li> <li>- Complexidade logística;</li> <li>- Maior dependência de tecnologia;</li> <li>- Elevação de custos com a customização.</li> </ul>

**Tabela 2.1** – Benefícios x Limitações da Segmentação de Mercado

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Kotler e Armstrong (2015, p. 220-224)

A figura 2.3 explica, visualmente, os níveis de segmentação dos mercados:



**Figura 2.3** – Grau de Segmentação dos mercados

Fonte: adaptado de Oliveira Brochado e Martins (2008, p 134)

### 2.1.3 Etapas da estratégia de marketing orientada para segmentos

Apresentados os conceitos, contextos históricos, vantagens e desvantagens do marketing de segmentos, essa subseção se dedica a descrever algumas das opções (dentre as várias existentes) que as empresas possuem para operacionalizar e aplicar, na prática, os conceitos de segmentação de mercado. Em seguida, discorre sobre as principais variáveis utilizadas nos modelos e pesquisas sobre segmentação e as ponderações que envolvem o processo decisório de escolhê-las ou recusá-las.

Antes, porém, importa esclarecer o contexto da gestão empresarial no qual o marketing por segmentos está inserido. Autores como Dias (2003), Aaker et al (2001) e Churchill e Peter (2012) citam a segmentação como uma das etapas da Administração de Marketing. Para Dias (2003, p. 10) a Administração de Marketing é entendida como “o processo de planejamento, execução e controle das estratégias e táticas de marketing, visando otimizar resultados para os clientes e os stakeholders da empresa”.

O esquema detalhado na figura 2.4, abaixo, é uma adaptação visual feita por Rocha e Platt (2015), para o fluxo de elaboração do Planejamento de Marketing proposto por Dias (2003), no qual a segmentação é apresentada como um de seus passos.

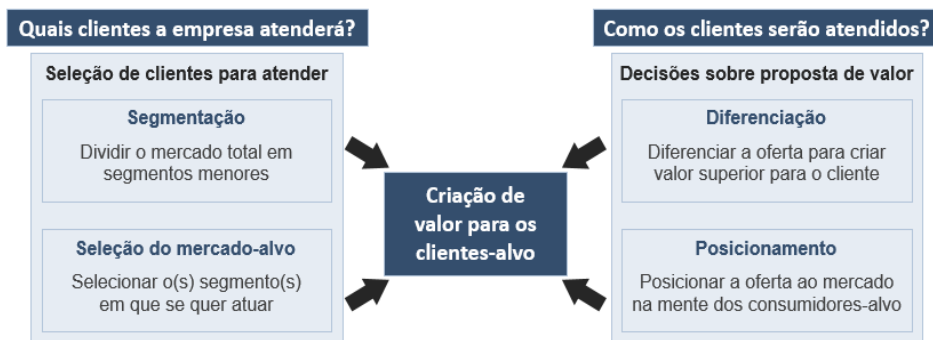


**Figura 2.4** - Etapas do Planejamento de Marketing

Fonte: Rocha e Platt (2015), adaptada de Dias (2003, p. 11)

Percebe-se então a segmentação compreendida em um contexto mais amplo, que, reforçado por Lacombe (2004), envolve desde o diagnóstico de mercado, posicionamento de marca, determinação de preços e metas, planejamento, desenvolvimento de produtos, até o relacionamento com os clientes.

Partindo desse contexto geral para uma visão menos agregada, Kotler e Armstrong (2015) propõem que a elaboração de uma estratégia de marketing orientada para o cliente deve se concentrar em responder a duas perguntas: 1- “Quais clientes a empresa atenderá?”, e 2- “Como esses clientes serão atendidos?”. Para os autores, as respostas para essas perguntas são encontradas a partir da aplicação de quatro etapas: fracionamento do mercado, seleção de mercados-alvo, diferenciação e por fim, posicionamento. Essas etapas estão representadas de maneira resumida na figura 2.5:



**Figura 2.5** - Elaboração de estratégia de marketing orientada para o cliente

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2015, p 209)

Expressando interpretações semelhantes, Veloso (2008), Cobra (2009) e Falcão et al (2016), reconhecem as etapas citadas acima como parcelas que integram a estratégia de marketing das empresas. Eles propõem uma simplificação desse fluxo e convergem ao apresentar a diferenciação e o posicionamento agrupados em uma única etapa.

A seguir, além de aprofundar no processo de fracionamento de mercado e seleção de mercados-alvo - que fundamentalmente se dedicam a identificar os grupos de consumidores com os quais as empresas devem atuar -, será apresentada também a etapa de posicionamento e diferenciação, entendida como uma consequência natural e aplicação prática dos conceitos que envolvem uma estratégia de marketing orientada para segmentos de mercado.

### **2.1.3.1. Fracionamento do Mercado**

Com a decisão de identificar e fracionar o mercado de atuação, iniciam as definições sobre a amplitude competitiva de uma empresa, segundo Toledo e Hemzo (1991). Partindo do pressuposto que as empresas não dispõem de recursos nem de capacidade de atender um mercado em toda sua amplitude, elas precisam limitar sua atuação selecionando a gama de consumidores que se propõem a servir.

Nesse sentido, a tarefa inicial sugerida pelos autores é a de identificar e traçar o perfil dos segmentos de mercado, baseando-se em três etapas:

- Levantamento de dados: realizar entrevistas informais e discussões em grupo com o objetivo de se conhecer padrões, motivações e comportamentos de uso do produto, dados demográficos, psicográficos e midiográficos. A partir dos resultados obtidos, elabora-se questionário formal que será aplicado em uma amostra de consumidores.
- Análise de dados: remover variáveis que apresentem alta correlação, mediante o uso de técnicas multivariadas. Desenvolver um número definido de segmentos, internamente homogêneos e heterogêneos entre si, utilizando técnicas como a análise de conglomerados;

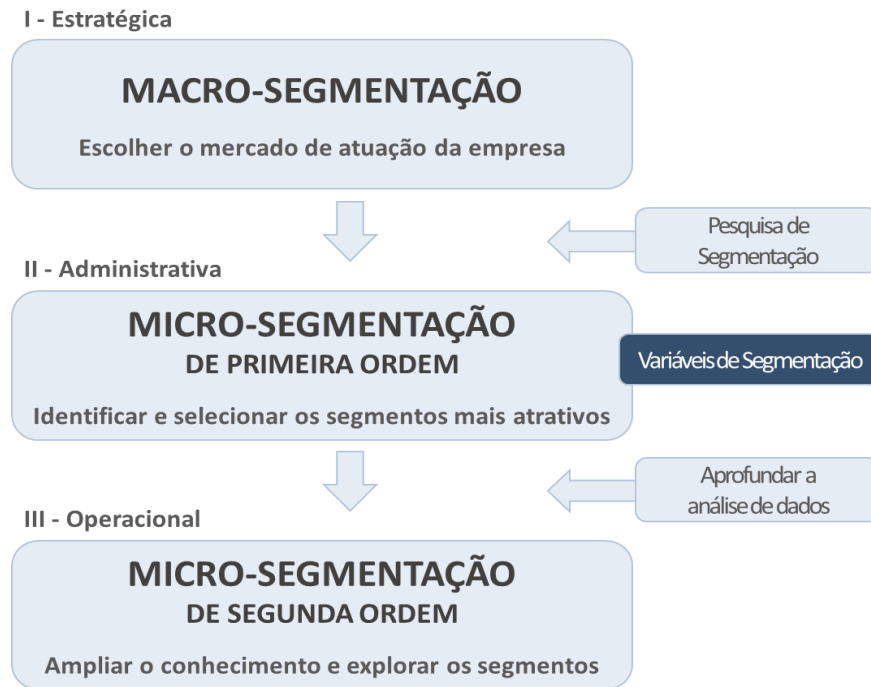
- Caracterização dos segmentos: traçar o perfil de cada segmento em relação a atributos, como comportamento, atitudes, características demográficas e psicográficas e hábitos de consumo.

Já a metodologia proposta por Wind (1978) apresenta cinco passos. O primeiro trata de uma decisão administrativa da empresa em realizar estudos sobre segmentação. O segundo dedica-se ao design da pesquisa de segmentação, que deve abordar temas como o interesse, a capacidade para realizar os estudos e o orçamento envolvido. O terceiro passo trata das definições das variáveis que serão consideradas e da coleta das informações em bases primárias ou secundárias de informações. O quarto passo sugere a análise dos dados, desde a escolha dos modelos passando pela avaliação dos resultados, determinação, classificação, até a discriminação dos segmentos. E por fim, o quinto passo compreende decisões voltadas para a implantação (ou não) dos segmentos, e, conseqüentemente, os ajustes nas demais ferramentas de marketing.

Para Cobra (2009) o processo ocorre em dois grandes estágios. Um é formado por procedimentos de análise, compreensão, classificação e agrupamento de indivíduos enquanto o outro, parte para a avaliação dos grupamentos definidos, na busca por identificar segmentos homogêneos de consumo. De modo similar Aaker e Day (1989) também defendem a utilização de dois blocos de variáveis, sendo um para a escolha dos segmentos e o outro para melhorar o entendimento das características destes segmentos.

Ainda nesse sentido, McDonald e Dunbar (1998) e Hooley e Saunders (1996) também convergem para um processo em dois estágios, sendo um de primeira ordem e outro de segunda ordem. Eles entendem a busca por benefícios comuns sobre um produto como um atributo de agregação de consumidores, para, posteriormente, avaliar outras variáveis na intenção de adequar a proposta de valor oferecida aos clientes.

O fluxo proposto por Veloso (2008) merece destaque pela amplitude de conceitos e pelo encadeamento das etapas. Ele consolida as considerações de Hooley e Saunders (1996), McDonald e Dunbar (1998), Aaker e Day (1989), Wind (1978) e acrescenta a aplicação da macro e da micro segmentação proposta por Lambin (2000). A figura 2.6 representa uma adaptação desse fluxo, complementado pelos três níveis de atuação (estratégico, administrativo e operacional) propostos por Piercy e Morgan (1995):



**Figura 2.6** – Etapas do processo de segmentação

Fonte: adaptação do autor para Veloso (2008, p. 40), com base nos estudos de Aaker e Day (1989), Lambin (2000), Hooley e Saunders (1996), McDonald e Dunbar (1998), Piercy e Morgan (1995)

- **Segmentação estratégica**

A etapa de macro segmentação, interpretada como “segmentação estratégica” por Piercy e Morgan (1995), compreende a escolha da atividade a ser desenvolvida pela empresa. Para Lambin (2000) trata-se da primeira decisão a ser tomada e que se relaciona mais com a estratégia corporativa do que com o processo de fracionamento propriamente dito. Hooley e Saunders (1996) usam como orientação o modelo das cinco forças de Porter (1986), que propõe a análise do ambiente externo no qual a empresa estará inserida. Nessa fase, portanto, é indispensável avaliar o grau competitividade e atratividade do mercado, considerando: 1- a rivalidade entre os concorrentes; 2- o poder de negociação dos fornecedores, 3- a ameaça de produtos substitutos, 4- a ameaça de entrada de novos concorrentes e 5- o poder de negociação dos clientes.

Para Wind e Cardozo (1974) os macro segmentos devem ser definidos observando também as características da empresa (tamanho, estrutura, localização) e a situação de compra. Na mesma linha, Rocha e Christensen (1999) ressaltam que a definição do mercado, nesse primeiro momento, não deve levar em conta decisões relacionadas a

produtos, sugerindo que as empresas se concentrem nos consumidores e nas necessidades que são capazes de satisfazer, avaliando a disponibilidade de recursos e o domínio da tecnologia necessária para atuação.

O passo seguinte é a realização da pesquisa de segmentação, quando de fato se inicia o processo de fracionamento dos mercados. Veloso (2008) descreve a pesquisa como uma das primeiras etapas a serem adotadas pelas empresas que pretendem desenvolver um modelo de segmentação. Sua aplicação tem como objetivos: analisar os mercados, encontrar nichos e oportunidades negociais e buscar uma posição competitiva proeminente, conforme Weinstein (1995).

Autores como McCarthy (1982), Maier e Saunders (1990) e Weinstein (1995) propõem métodos prescritivos e faseados para a realização da pesquisa de segmentação. Para Maier e Saunders (1990) o método é composto por: estabelecimento dos limites (qual o trabalho a ser feito); coleta e análise dos dados (técnicas analíticas de segmentação); validação dos segmentos (confiabilidade dos resultados); implementação (seleciona os mercados-alvo, cria estratégias e as aplica) e monitoramento (observar alterações no mercado).

Weinstein (1995), por sua vez, propõe um método em dez etapas, agrupadas em dois estágios. O primeiro, chamado de Diretrizes do Planejamento da segmentação, compreende: estabelecer a finalidade da pesquisa; determinar as unidades de medida da população-alvo; averiguar a viabilidade dos critérios de formação de segmentos e escolher as bases de segmentação. Já o segundo estágio, nomeado de Diretrizes da Pesquisa de segmentação, abrange: escolha da metodologia de coleta de dados; procedimentos de amostragem; análise dos dados; avaliação das restrições de orçamento e a utilização das informações levantadas.

Para Hooley et al (2001), todavia, não existe uma receita, uma prescrição, uma forma única de se proceder à pesquisa de segmentação. Para esses autores, a busca pelo mercado-alvo é uma das atividades de marketing que mais envolvem a criatividade buscando identificar novos descritores (variáveis), novas formas de segmentação e colocar as empresas em vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Calantone e Sawyer (1978) explicam que os resultados observados na pesquisa refletem o mercado no momento de sua realização e alertam para prováveis alterações nas

preferências dos consumidores e também nas características dos próprios indivíduos que compõem o mercado.

- **Segmentação administrativa**

A pesquisa de segmentação dá início, portanto, à micro segmentação de primeira ordem, ou “segmentação administrativa”, segundo Piercy e Morgan (1995). A segmentação administrativa compreende a análise dos resultados da pesquisa, a identificação e seleção das variáveis, e a aplicação de métodos estatísticos para divisão dos macro segmentos em micro segmentos homogêneos.

Para que o fracionamento dos macro segmentos possa seguir de forma assertiva, Freitas e Heineck (2001) destacam a necessidade de se proceder a correta definição das variáveis que serão utilizadas para formação dos micro segmentos e a utilização das teorias estatísticas mais recomendadas.

Weinstein (1995) enumera cinco grandes blocos de variáveis fundamentais para as atividades de segmentação: 1) dimensão geográfica; 2) dimensão socioeconômica; 3) dimensão psicográfica; 4) segundo a taxa de utilização do produto; 5) segundo os atributos que os consumidores valorizam em um produto. Esses blocos, por sua vez se diferenciam como: a) observáveis ou não observáveis e b) gerais ou específicas, segundo Wedel e Kamakura (1998). Kotler e Armstrong (2015) e Águas (2005) simplificam em quatro blocos: 1) demográficas, 2) geográficas, 3) psicográficas e 4) comportamentais (subdivididas em utilização e benefícios). Por se tratar de objeto central desse estudo, reservou-se uma subseção à parte (2.1.4) para detalhamento e descrição dos tipos de variáveis e bases de segmentação.

Oliveira-Brochado e Martins (2008) reforçam que o resultado de um estudo de segmentação depende não apenas das bases e variáveis selecionadas, mas também dos métodos estatísticos utilizados para classificação dos consumidores em micro segmentos homogêneos. Técnicas de análise de dados como Análise de Cluster, Análise de Regressão, Canônica, Fatorial, Discriminante, Segmentação Componencial, Escalonamento Multidimensional e Identificador Automático de Interações são listadas por Beane e Ennis (1987) como as mais utilizadas. Wedel e Kamakura (1998), Green (1977) e Wind (1978) distinguem a organização dos métodos de segmentação em duas dimensões, de acordo com:

a. O momento de determinação dos segmentos (métodos a priori versus post hoc)

a.1 - A priori – a quantidade e o tipo de segmentos são definidos previamente ao início da pesquisa, de acordo com as variáveis consideradas relevantes pelo analista, normalmente utilizando critérios demográficos e geográficos. Águas (2005) complementa que a opção por um método a priori sugere uma antecipação de decisões sobre as respostas dos consumidores e sobre o marketing-mix. Nesse caso, a pesquisa tem como objetivo somente a caracterização dos segmentos, uma vez que sua identificação está determinada desde o início.

a.2 - Post hoc – a quantidade e o tipo de segmentos são descritos com base em dados resultantes da pesquisa, como por exemplo variáveis psicográficas e de benefícios. Começa-se então, pela definição de características importantes, para depois constituir os grupos (clusters). Para Hoek et al (1996), métodos post hoc apresentam maior afinidade com os resultados emergentes da pesquisa, entretanto, não resultam em segmentos com consistência interna. Empresas detentoras de grandes bases de dados, como é o caso do sistema bancário, podem melhor estruturar este método, segundo Czinkota et al, (2001).

b. O método estatístico utilizado (métodos descritivos versus preditivos).

b.1 - descritivo – analisa relações entre um conjunto variáveis de segmentação, sem classifica-las em dependentes ou independentes

b.2 - preditivo – analisa as associações entre variáveis, onde uma variável dependente é explicada ou prevista por um conjunto de variáveis independentes (Oliveira-Brochado e Martins 2008).

Águas (2005) é didático ao apresentar a adaptação visual do comparativo realizado por Wedel e Kamakura (1998) para características dos métodos de segmentação (tabela 2.2).

Método	Eficácia na Segmentação	Eficácia na Previsão	Propriedades Estatísticas	Aplicações Conhecidas	Disponibilidade e de software
<i>A priori</i> , descritivo	+/-	--	+	++	++
<i>A priori</i> , preditivo	-	++	++	++	++
<i>Post-hoc</i> , descritivo	++	--	-	+/-	+
<i>Post-hoc</i> , preditivo	++	+	+/-	+	+/-

Onde: ++ (muito bom); + (bom); +/- (moderado); - (fraco); -- (muito fraco)

**Tabela 2.2** - Comparativo entre os métodos estatísticos de segmentação  
 Fonte: Águas (2005, p 65) com base em Wedel e Kamakura (1998, p 29)

- **Segmentação operacional**

Uma vez realizada a definição de micro segmentos, através da análise de dados e da aplicação dos métodos estatísticos, inicia-se a terceira e última etapa proposta no fluxo de Veloso (2008), chamada de micro segmentação de segunda ordem ou “segmentação operacional” por Piercy e Morgan (1995). Nessa etapa, busca-se adequar o nível da segmentação, o conhecimento e o controle de eficácia dos segmentos apurados, direcionando-os, posteriormente, para exploração através dos programas de marketing.

Hax e Majluf (1991) interpretam que a segmentação do mercado está presente apenas nos dois primeiros níveis propostos por Piercy e Morgan. Para esses autores, a “segmentação operacional” utiliza-se da segmentação efetuada nas etapas precedentes apenas para identificar os segmentos alvo e direcionar as ações de marketing. De modo análogo, Goller et al (2002), defendem que esta etapa do fracionamento de mercado, se confunde com as decisões referentes à seleção do mercado alvo (*targeting*) pois está mais direcionada à seleção de segmentos que serão, de fato, explorados pelas empresas.

Pela análise de Veloso (2008), entretanto, pode-se interpretar que ajustes no nível de profundidade da segmentação impactam a satisfação dos consumidores com as futuras ofertas que serão realizadas pela empresa. A micro segmentação de segunda ordem pode valer-se do uso de variáveis adicionais para aprofundar o entendimento sobre os segmentos selecionados, ajustando sua profundidade, quando necessário.

(...) Dependendo do nível de segmentação a empresa terá segmentos mais homogêneos e menos homogêneos. A indicação do nível de profundidade da segmentação é uma decisão que remete a uma análise do mercado para identificar as opções que os concorrentes oferecem. Se existem outras empresas oferecendo inúmeras ofertas para os clientes, faz-se necessário aprofundar o nível da segmentação para identificar as necessidades e desejos mais específicos de grupos menores, que ao ter uma oferta mais adequada ao que procuram, possivelmente trocarão de fornecedor. (Veloso 2008, p 27)

Kotler e Armstrong (2015, p.218 ) sugerem cinco requisitos que devem ser considerados na análise dos segmentos, buscando identificar se são úteis, eficientes e operacionais: 1) mensuráveis: o tamanho, o poder de compra e o perfil dos segmentos devem ser passíveis de mensuração; 2) acessíveis: os segmentos podem ser alcançados e atendidos de maneira eficiente; 3) substanciais: os segmentos de mercado são grandes e lucrativos o suficiente para serem atendidos (deve ser o maior grupo homogêneo possível, que compense o desenvolvimento de um programa de marketing sob medida); 4) diferenciáveis: os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a programas

e elementos do mix de marketing; 5) acionáveis: podem ser desenvolvidos programas eficientes para atrair e atender os segmentos.

Wedel e Kamakura (1998), por sua vez, enumeraram seis requisitos: 1) identificação (*identifiability*) – possibilidade de identificar os indivíduos pertencentes a cada segmento obtido; 2) dimensão crítica (*substantiality*) – capacidade de gerar segmentos que permitam o desenvolvimento de programas específicos de marketing; 3) acessibilidade (*accessibility*) – capacidade de atingir os segmentos alvo com as ações de distribuição e de comunicação, 4) capacidade de resposta (*responsiveness*) – segmentos que respondam de forma individualizada aos programas de marketing; 5) estabilidade (*stability*) – estabilidade dos membros que integram o segmento até que as estratégias de marketing completem seu ciclo; 6) acionabilidade (*actionability*) – segmentos que apresentem alinhamento com a missão e objetivos da organização e o mix-marketing necessário para atender suas necessidades.

Rocha e Christensen (1990) e Motta (2009), descrevem a segmentação como uma rotina dinâmica e sugerem que, uma vez estabelecidos e avaliados os segmentos, sejam realizadas monitorações constantes do processo e dos seus resultados, buscando capturar alterações nas necessidades básicas dos consumidores e calibrar os critérios utilizados. Mudanças ocorridas e não detectadas podem tornar a segmentação inoperacional, direcionando os esforços de marketing para grupos errados de consumidores.

As avaliações realizadas nessa etapa direcionam os próximos passos das empresas. Uma segmentação que não atenda aos requisitos sugeridos deve ser alvo de revisão, por vezes com acionamento de novas variáveis ao modelo. Por outro lado, segmentos que atendam a esses requisitos passam a ser passíveis de seleção para direcionamento dos esforços de marketing, iniciando a etapa de seleção dos mercados alvo, passo seguinte da estratégia de marketing orientada para o cliente, como sugerem Kotler e Armstrong (2015).

#### **2.1.3.2. Seleção dos mercados-alvo**

Uma vez determinados e avaliados os segmentos que compõem o mercado de atuação, as empresas devem deliberar sobre quais e quantos desses segmentos serão atendidos, Kotler e Armstrong (2015). A seleção de segmentos, para Toledo e Hemzo (1991), busca delimitar aqueles que apresentam razões objetivas para serem fixados como alvo da estratégia de marketing das empresas e rejeitar aqueles que não apresentam condições

de serem explorados. Para Kotler e Armstrong (2015) devem ser rejeitados os segmentos que, mesmo atrativos, não tenham vinculação com os objetivos de longo prazo ou para os quais a empresa não agrupe os requisitos e os recursos necessários para oferecer uma proposta de valor adequada. A seleção dos mercados-alvo ou *targeting* é, portanto, a escolha de um conjunto de consumidores que apresentam necessidades ou características semelhantes e que a empresa decide atender, podendo ser assim conceituada:

(...) escolha estratégica de segmentos em conformidade com o grau de atratividade de cada um, confrontado com os objetivos e o potencial competitivo da empresa, tendo por finalidade a obtenção de vantagem competitiva. (Toledo 2012, pag 30)

Nesta etapa, além dos requisitos que medem a utilidade / eficiência, citados na subseção anterior, outros fatores devem ser considerados pelas empresas para seleção dos segmentos alvo, notadamente aqueles que permitem identificar o tipo de estrutura de mercado, como: a amplitude do segmento, a atratividade estrutural, a existência de produtos substitutos reais ou potenciais, o poder relativo dos compradores e dos fornecedores, e a competitividade.

(...) as empresas querem segmentos que tenham as características de tamanho e crescimento corretas. (...) Os segmentos maiores e de crescimento mais rápido nem sempre são os mais atrativos para todas as empresas.. (...) Mesmo quando o segmento apresenta o crescimento e o tamanho certos e é estruturalmente atrativo, a empresa deve considerar seus próprios objetivos e recursos. Alguns segmentos atrativos podem ser descartados rapidamente, por não se encaixarem com os objetivos de longo prazo da empresa. Ou a empresa pode não ter as habilidades e os recursos necessários para ser bem-sucedida em um segmento atrativo. A empresa deve ingressar somente em segmentos em que pode criar valor superior para o cliente e obter vantagens em relação a seus concorrentes. Kotler e Armstrong (2015, p 219)

McCarthy e Perreault (1997) destacam que a seleção dos mercados-alvo vai além da análise de pequenos segmentos relativamente homogêneos, sendo por vezes necessário analisar segmentos compostos por um número elevado de indivíduos. Após avaliar os diferentes segmentos, os profissionais de marketing devem considerar cinco padrões de seleção de mercado alvo, segundo Kotler e Armstrong (2015):

- a. Concentração em um único segmento – as empresas se dedicam a entender e atender, com profundidade, as necessidades de um segmento específico. A atuação nesse tipo de mercado, permite estabelecer uma forte presença no mercado, e desfrutar de economias de escala, proporcionadas pela especialização da produção, distribuição e promoção. Seu risco envolve o desaparecimento do segmento ou a invasão de concorrentes.

- b. Especialização seletiva – seleção e atuação em uma quantidade específica de segmentos, objetivamente atraentes e potencialmente rentáveis. Possibilita a diversificação de riscos através da cobertura estratégica multissegmentada, atuando em mercados diversos.
- c. Especialização por produto – foco em mercados que apresentam necessidade por um produto específico, no qual a empresa se especializa. Possibilita estabelecer uma sólida reputação, mas traz riscos que envolvem a substituição do produto ou o surgimento de novas tecnologias de produção.
- d. Especialização por mercado – a empresa busca desenvolver produtos que atendam múltiplas necessidades de um nicho ou grupo específico de clientes. E. Também fortalece a reputação e cria oportunidades para a promoção de novos produtos adequados ao estilo de vida ou de consumo do nicho atendido. Cria elevada dependência pelo orçamento dos grupos de clientes atendidos e deve estar atenta à modismos ou necessidades passageiras.
- e. Cobertura total de mercado – visa atender a todos os grupos de consumidores de um mercado, disponibilizando todos, ou o maior volume possível de produtos que eles possam precisar. Geralmente restrita a grandes conglomerados. A cobertura total do mercado pode ser buscada de duas formas: 1- marketing indiferenciado (de massa): onde os micro segmentos são ignorados e a empresa busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta. Normalmente leva a custos reduzidos e ganhos de escala. Mais indicado para produtos uniformes 2- marketing diferenciado: onde as empresas atuam em vários segmentos diferentes com o uso de estratégias de marketing distintas para cada um deles. Tende a gerar um volume mais elevado de vendas, porém com aumento nos custos do negócio. Indicado para produtos com variações em termos de design ou customização.

Para Águas (2005) a etapa de seleção dos mercados-alvo é a que tem recebido menos atenção por parte dos investigadores, sendo escassas as contribuições acadêmicas:

De facto, se ao nível da identificação e caracterização dos segmentos existem ferramentas estatísticas com um grau de aceitação relativamente generalizado, o mesmo já não acontece com a selecção dos segmentos alvo. Sendo ponto assente que a selecção passa pela avaliação da atractividade dos segmentos, condicionada pelos objectivos e recursos das organizações, continuam a ser escassos os estudos que procedem à sua operacionalização (...). Águas (2005, p 69)

Destaca-se a abordagem de *market targeting* proposta por Prentice (1989), que busca identificar segmentos cujas preferências de consumo estão ligadas às características do produto. O autor enumera as etapas de sua operacionalização: 1) identificação de segmentos acessíveis; 2) avaliação da dimensão dos segmentos, taxas de crescimento e níveis de concorrência; 3) definição do produto; 4) seleção dos canais de comunicação; 5) concepção do material de comunicação.

Um dos resultados da pesquisa conduzida por Simkin e Dibb (1998), com empresários de diversos ramos, apresenta critérios utilizados no processo de seleção dos mercados alvo. Os dez critérios mais apontados (de uma lista de 23 pré-selecionados) foram: Rentabilidade, crescimento do mercado, dimensão do mercado, capacidade de satisfazer o consumidor, volume de vendas, manutenção das vantagens competitivas, acessibilidade do negócio, diferenciação do produto, competitividade, participação no mercado (*share*).

### **2.1.3.3. Posicionamento e Diferenciação**

Após segmentar os mercados potenciais e definir os segmentos-alvo mais atrativos, as empresas precisam determinar a maneira como irão se posicionar, criar valor e se diferenciar perante os consumidores desses mercados, Kotler e Armstrong (2015). O posicionamento, para Falcão et al (2016), pode ser entendido como uma consequência natural do processo de segmentação, e materializa o modo como a empresa se propõe a entregar valor para seus clientes, motivo pelo qual é entendido como sinônimo de proposição de valor.

Pela ótica dos consumidores, existe uma sobrecarga de informações disponíveis sobre produtos e serviços, o que os impede de reavaliar os produtos antes de cada nova compra, Kotler e Armstrong (2015). Para simplificar o processo de compra, os consumidores organizam as marcas, produtos e serviços em categorias e os “posicionam” em sua mente.

O posicionamento é o lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores (...). É um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os consumidores têm de um produto em relação aos concorrentes. (...) Os produtos são criados na fábrica, mas as marcas são criadas na mente dos consumidores. (...) Os consumidores posicionam os produtos com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing. No entanto, esses profissionais não querem deixar o posicionamento de seus produtos ao léu. Assim, eles precisam não apenas planejar posicionamentos que darão a seus produtos mais vantagem nos mercados-alvo selecionados, mas também desenvolver mixes de marketing para criar esses posicionamentos planejados. Kotler e Armstrong (2005, p 227).

Levy (1959), Ries e Trout (1972), Aaker e Shansby (1982) contribuem para o entendimento desse conceito, pelo enfoque do posicionamento psicológico. Eles reforçam que as decisões de compra estão apoiadas no significado que os produtos passam a representar para os consumidores e orientam que as empresas devem edificar sua reputação a partir de proposições de valor persuasivas e que situem a marca, seus valores e seus produtos na mente dos clientes.

Toledo e Hemzo (1991) acrescentam a relevância da comunicação dentro do processo de posicionamento e sugere que os valores e vantagens competitivas devem ser transmitidos ao mercado através de mensagens consistentes, claras e simbólicas, que insiram o produto na mente do consumidor e que sejam específicas para cada segmento-alvo. Destaca-se a abrangência de sua conceituação:

O posicionamento psicológico consiste no desenvolvimento de identidade corporativa ou de produto distinta, baseada fortemente em fatores de posicionamento de mercado e direcionada para o uso de instrumentos de comunicação, visando favoravelmente o consumidor à decisão de compra desejada pela empresa. O papel do posicionamento psicológico é o de modificar as atitudes e o comportamento do consumidor, procurando criar interesse suficiente para encorajar uma compra, a experimentação do produto e a comprovação das vantagens anunciadas. Toledo e Hemzo (1991, p 10)

Diversas são as referências que reconhecem a interrelação e a noção de continuidade existente entre os processos de segmentação e posicionamento. Hooley e Saunders (1996) sugerem que as etapas são inseparáveis e indissolúveis, sendo consideradas como a implementação, de fato, das estratégias de marketing.

O posicionamento requer da empresa conhecimentos claros sobre seus pontos fortes e debilidades, sobre o ambiente, consumidores e concorrentes, o que, segundo Toledo e Hemzo (1991) só é possível depois que os segmentos mais atrativos tiverem sido identificados e selecionados. Para Dibb (1999) e Richers (2000) os dois processos devem ser concebidos de forma concomitante, uma vez que um posicionamento aderente às preferências dos segmentos-alvo é o que justifica a operacionalização da segmentação e a aplicação prática de seus conceitos.

Para DiMingo (1988) o posicionamento vai além da maneira como os consumidores interpretam e concebem as empresas e seus produtos. Ele permite também a comparação entre produtos concorrentes, possibilitando a escolha daqueles que se diferenciam por apresentarem maior valor.

O posicionamento vai muito além de slogans e criação de imagens. Qualquer empresa que se esforça para ser diferente apenas por ter uma aparência diferente está apostando seu futuro em uma base abalada. O verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou produto dos concorrentes ao longo de dimensões reais - produtos ou valores corporativos que são significativos para os clientes. (...) O posicionamento ajuda os clientes a saberem a diferença real entre os produtos concorrentes, para que possam escolher aquele que tem mais valor para eles. DiMingo (1988, p 34), tradução livre do autor.

O posicionamento, para Doyle e Saunders (1985), deve ser concebido e executado de tal forma que se diferencie da concorrência e dificulte a imitação, sem deixar, entretanto, de ser comunicado aos clientes de maneira clara, simples e que facilite a assimilação. Hooley e Saunders (1996) complementam que as empresas só conseguem alcançar uma vantagem competitiva sustentável e construir uma imagem forte dentro do segmento-alvo, quando ela disponibiliza aos consumidores o produto e os benefícios exatamente como prometidos e publicitados.

O termo diferenciação apresenta-se intrinsecamente ligado a uma proposta de valor de sucesso, conforme evidenciam DiMingo (1988), Doyle e Saunders (1985) e Hooley e Saunders (1996). O posicionamento deve compreender, portanto, a análise dos fatores críticos de diferenciação relativamente a concorrência, conferindo uma identidade única à oferta da empresa. Toledo (2012, p 58).

A tarefa de diferenciar e posicionar pode ser realizada através de quatro etapas, segundo Kotler et al (2006): 1) identificar o conjunto de vantagens competitivas de diferenciação sobre o qual construir uma posição, (2) escolher as vantagens competitivas adequadas, (3) definir uma estratégia de posicionamento geral e (4) comunicação da posição escolhida para o mercado. Os autores acrescentam ainda que a experiência do cliente pode ser impactada em cada ponto de interação com a empresa, e que, em cada um desses pontos, é possível encontrar meios de se diferenciar, seja através de benefícios no produto, no serviço, nos canais, nas pessoas ou na imagem.

A perspectiva de Toledo e Hemzo (1991) reforça esse entendimento e destaca as diversas possibilidades de diferenciação existentes no contexto empresarial:

A diferenciação é sempre possível, estando limitada apenas à capacidade da empresa em usar sua competência única como ferramenta para a solução de problemas do consumidor. Não sendo factível a diferenciação por intermédio de produtos inovadores, há muitas outras possibilidades: resposta rápida a dúvidas e problemas, políticas de entrega, de garantia e devolução, condições de preço e pagamento, serviço e manutenção, habilidade do pessoal de vendas, tecnologia do processo, forte rede de distribuição. Toledo e Hemzo (1991, p 10)

Em maior ou menor escala, toda diferenciação tem potencial para gerar benefícios, entretanto, implica em custos para a empresa que a promove. Com essa perspectiva, Kotler (2000) sugere atuar com foco na promoção de um posicionamento central ('melhor atendimento', 'maior valor', 'preço mais baixo', 'maior rapidez', 'maior segurança', 'mais customizado', 'tecnologia mais avançada', 'mais prático') que deve ser perseguido com persistência e entregue de forma coerente. Sete são os critérios citados para auxiliar a seleção das diferenças a promover: 1) importância: benefício valorizado para os compradores, 2) distinção: os concorrentes não oferecem a diferença ou oferecem em menor intensidade, 3) superioridade: a diferença é superior a outras formas de se obter o mesmo benefício, 4) comunicação: a diferença é comunicável e visível para os compradores, 5) antecipação: os concorrentes não podem copiar facilmente a diferença, 6) acesso: preço acessível ao mercado-alvo e, 7) lucratividade: a diferença pode ser introduzida de maneira lucrativa.

Em duas de suas contribuições recentes, pela ótica das economias digitais e do marketing digital - marcados pela abundância de informações e pela horizontalidade nas relações entre clientes e empresas - Kotler et al (2017) e Kotler et al (2010), aprofundam em questões relacionadas a credibilidade e autenticidade das marcas e alertam para necessidade de se cumprir com o posicionamento e benefícios prometidos.

Atualmente, comunicar sistematicamente e de modo repetitivo a identidade e o posicionamento da marca – um fator-chave para o sucesso no marketing tradicional – pode não ser mais suficiente. (...) Na economia digital, os clientes estão empoderados e tornou-se mais fácil para eles avaliar e até esmiuçar a promessa de posicionamento da marca de qualquer empresa. Com essa transparência (graças à ascensão da mídia social), as marcas já não podem fazer promessas falsas, não verificáveis. As empresas podem se posicionar como qualquer coisa, mas, a menos que exista um consenso baseado na comunidade, o posicionamento não significará nada mais que dissimulação corporativa. (Kotler et al 2017, p 75 e 76)

Mantendo a referência aos autores, as marcas precisam desenvolver, ao longo de sua vida, uma personalidade com DNA autêntico se desejam se conectar com os consumidores atuais. Eles propõem um modelo que adiciona conceitos relacionados aos “valores da marca”, notadamente: identidade, integridade e imagem, que visam afetar questões emocionais dos consumidores e suas necessidades, indo além dos benefícios e funcionalidades dos produtos. A representação gráfica desse modelo encontra-se na figura 2.7 abaixo: um triângulo que sugere uma harmonização entre o posicionamento, a diferenciação e a credibilidade da marca (apoiada nos três valores citados acima).



**Figura 2.7** – O modelo dos 3Is da marca

Fonte: Kotler et al 2010, p 41

Por identidade, entende-se a maneira como as empresas se posicionam na mente dos consumidores (esse posicionamento deve ser singular para que seja notado). A integridade envolve ser verossímil (alcançar a credibilidade a partir do cumprimento das promessas declaradas no posicionamento e na diferenciação). Por fim, a imagem da marca deve almejar as emoções dos consumidores, conectando-se a eles através de um significado concreto. Entende-se, portanto, que os valores da marca estão fortemente ligados aos conceitos de posicionamento e diferenciação. Kotler et al (2010).

Essa etapa concretiza o processo iniciado com o fracionamento do mercado e com a seleção dos segmentos alvo. Trata-se da aplicação prática dos conceitos que suportam uma estratégia de marketing orientada para a segmentação de mercado.

#### **2.1.4 As variáveis de segmentação**

Veloso (2008) define as bases e variáveis de segmentação como os critérios utilizados para avaliar o grupo de consumidores em que se pretende identificar os segmentos presentes, estando sua escolha, inserida no contexto da segmentação administrativa, por Piercy e Morgan (1995). Autores como Wind (1978), McDonald, Dunbar (1998) e Veloso (2008), explicam que a escolha de variáveis deve ser diretamente orientada pela capacidade que elas apresentam de distinguir os segmentos de mercado e,

consequentemente, direcionar estratégias de marketing, como o processo de diferenciação e posicionamento. Questões como o elevado número de variáveis selecionáveis, a possibilidade de que as variáveis não expressem os hábitos de consumo dos indivíduos e a impossibilidade de usar os resultados sobre os segmentos nas decisões de marketing, são apontadas como os principais motivos que fazem dessa tarefa uma decisão complexa para os profissionais de marketing.

Por se tratar de objetivo central do estudo, essa subseção se dedica a caracterizar e apresentar conceitos que envolvem a escolha dessas variáveis.

Múltiplas são as abordagens sobre os tipos de variáveis aplicáveis no processo de segmentação - Motta (2009) cita em seu apanhado bibliográfico vinte e seis (26) autores. Kotler e Armstrong (2015) e Águas (2005) convergem para a consolidação de quatro principais blocos de variáveis: a) Geográficas, b) Demográficas, c) Psicográficas, d) Comportamentais (subdivididas em utilização e benefícios).

- a) Geográficas – dividem o mercado em unidades geográficas, como países, regiões, estados, cidades ou até mesmo bairros, segundo Keller e Kotler (2006, p 244). Para Haley (1968) e Frank et al (1972) elas trazem resultados relevantes para escolha das estratégias de comunicação e distribuição em massa. São especialmente úteis para segmentação no âmbito dos mercados internacionais. Sheth et al (2001) defendem sua utilização conjuntamente com variáveis demográficas (geodemografia), sugerindo que indivíduos com atributos demográficos semelhantes, tendem a viver em regiões também parecidas. Frank et al (1972) alertam para a possibilidade de utilização da mobilidade geográfica – movimento migratório - como base de segmentação de mercados.
- b) Demográficas - atributos como idade, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, estágio no ciclo de vida, religião, etnia e geração. Constituem os critérios mais tradicionais para a segmentação e são mais facilmente mensurados do que os demais tipos de variáveis, Keller e Kotler (2006, p 246). Hooley et al (2001) indicam que apesar de normalmente resultarem em segmentos heterogêneos entre si, não garantem a homogeneidade interna dos segmentos. Para Cravens, apresentam maior utilidade em uma segmentação de segunda ordem, para descrever segmentos já identificados em uma segmentação de primeira ordem.

- c) Psicográficas - dividem os compradores com base na classe social, no estilo de vida ou em traços da personalidade, partindo do pressuposto de que pessoas de um mesmo grupo demográfico podem ter características psicográficas bastante diferentes, Keller e Kotler (2006, p 249). Possui maior complexidade de operacionalização e dependem, normalmente, do levantamento de fontes primárias com elevada quantidade de atributos, Wenstein (1995). Auxiliam na assertividade dos esforços de marketing e na compreensão dos fatores que possam gerar eventual rejeição de ofertas, Frank et al (1972) e Cravens (1994).
- d) Comportamentais - dividem os compradores com base na utilização, no conhecimento, nas atitudes e reações relacionadas a um produto. Constituem um dos melhores pontos de partida para a formação de segmentos de mercado (Keller e Kotler 2006, p 251). Possui duas principais subdivisões: busca por benefícios e utilização do produto.
- Busca por Benefícios – agrupam os compradores de acordo com os benefícios que eles buscam nos produtos, Keller e Kotler (2006). É entendida como uma abordagem que se origina em fatores causais, ao invés dos fatores descritivos, tradicionais, Haley (1968). Para Wind (1978), é o critério de segmentação que apresenta melhores respostas para orientar o desenvolvimento de produtos, diferenciação, posicionamento e distribuição. Loker e Perdue (1992) defendem que a atuação em segmentos de mercado é fundamentalmente amparada na necessidade que as empresas tem de identificar os benefícios procurados pelos consumidores, para posteriormente, poder satisfaze-los e gerar valor.
  - Índice de utilização – dividem os consumidores em pequenos, médios e grandes usuários de um produto, Kotler e Armstrong (2015). Águas (2005) destaca que se trata de uma avaliação referente a frequência de utilização, diferenciando-se da avaliação por benefícios esperados que diz respeito à forma de utilização. Kotler (2000) sugere que sejam considerados três níveis de intensidade: Intenso, Médio e Reduzido. Ainda de acordo com o mesmo autor, a situação de utilização pode ser tipificada do seguinte modo: a) não consumidor, b) consumidor não ativo, c) consumidor potencial, d) consumidor novo, e consumidor ativo.

A tabela 2.3 a seguir traz exemplos de variáveis em cada bloco, segundo Richers (2000). Os critérios sociais, apresentadas pelo autor como quinto grande bloco, foram integrados ao bloco Psicográficas.

Blocos de variáveis	Exemplos
<b>GEOGRÁFICAS</b>	
Regiões	N, NE, SD, S, C; Metropolitana, Interior/Litorânea.
Estados	RS, SC, PA, SP etc.
Municípios	Maiores municípios por potencial de compras, tamanho, localização etc.
Densidade	% urbana, suburbana, rural.
Cidades	Acima de 5m, entre 3 e 4,9m.
Clima	Índice de precipitação.
<b>DEMOGRÁFICAS</b>	
Tamanho da população	Abaixo (e acima) de idades-limites.
Sexo	Masculino, feminino, unissex.
Status Familiar	Sem vínculo, casado(a), separado(a), desquitado(a), viúvo(a).
Número de dependentes	Filhos e outros dependentes.
Raça	Branco, negro, mulato, índio
Ocupação/Profissão	Engenheiro, executivo, secretária, professor, operário etc.
Nível de instrução	Analfabeto até instrução superior
<b>PSICOGRÁFICAS</b>	
Personalidade	Introvertido, extrovertido, autoconfiança, motivação e ambição, crenças, valores, atitudes
Comportamento	Escolha entre alternativas, compra/não compra, lealdade à marca, quantidade de compra
Intensidade de compra	Nunca comprou, usou e abandonou, comprador esporádico, irregular, freqüente, viciado.
Objetivos de compra	Satisfazer necessidade, auto-estima, status social, auto-realização, família, segurança
Classe Social	De A a E.
Valores Sociais	Grau de dependência, ética, religião, associação política, teatro, cinema, vídeo
<b>COMPORTEMENTAIS</b>	
<b>- ESTILOS DE VIDA</b>	
Atividades	Trabalho, turismo, ficar em casa, TV, música, clube, esportes, igreja, shopping, ajudar
Opiniões	Assuntos pessoais, sociais, comunitários, políticos, econômicos, financeiros, educação, empresa, produtos, cultura, futuro
Interesses	Família, casa, emprego, comunidade, hobby, comida, recreação + divertimento, leitura
<b>- POR BENEFÍCIOS</b>	
Tipo de pessoa	Vaidosa, indiferente, hedonista, conservadora
Benefícios procurados	Brilho dos dentes, combate cáries, combate mau hálito, sabor, preço.

**Tabela 2.3** – Critérios de segmentação de mercado

Fonte: adaptado de Richers (2000), p 69

As variáveis que compõem os principais blocos podem ser também agrupadas de outras duas formas, de acordo com Wedel e Kamakura (1998): 1) observáveis (demográficas e geográficas) ou não observáveis (psicográficas e comportamentais), e 2) gerais ou

específicas (relacionadas aos produtos). A descrição de Águas (2005) reforça a noção de oposição existente entre essas classificações:

Os critérios demográficos e geográficos apresentam uma capacidade muito boa para identificar os consumidores que pertencem a cada um dos segmentos e para gerar grupos estáveis (...). As principais fraquezas dos critérios demográficos e geográficos residem na (in)capacidade para gerarem segmentos de mercado que respondam de modo diferenciado e único aos programas de marketing e/ou que se revelem (in)consistentes com os objectivos das organizações.

Por sua vez, os critérios psicográficos, em particular os específicos, e os benefícios apresentam como principal ponto forte a capacidade para gerarem segmentos de mercado que respondem de modo diferenciado e único aos programas de marketing (...). A principal fraqueza dos critérios psicográficos e dos benefícios centra-se na dificuldade das políticas de distribuição e de comunicação em atingirem os consumidores de cada um dos segmentos de mercado identificados, precisamente um dos pontos fortes dos critérios demográficos e geográficos. Águas (2005, p. 61).

Os critérios geográficos e demográficos foram os mais utilizados até a década de 60, segundo Haley (1968), embora já se iniciassem, naquele período, linhas de pensamento que criticavam sua aplicação, assumindo que direcionavam para formação de segmentos não homogêneos internamente. Woo (1998), por considerar limitada a capacidade de indicar os padrões de comportamento dos consumidores, sugere que a partir de segmentos formados pela utilização de critérios demográficos e geográficos, não se pode realizar definições sobre a implementação de estratégias de posicionamento.

González e Bello (2002), defendem a existência de padrões de consumo semelhantes entre indivíduos com diferentes características socioeconômicas e demográficas o que gera a necessidade de se adicionar critérios de estilo de vida nos trabalhos de segmentação. Para esses autores, “o valor explicativo dos critérios tradicionais está em declínio constante” devido a personalização crescente dos hábitos de consumo:

Devem ser levadas em consideração as profundas e abrangentes transformações pelas quais passa a sociedade atual, entre elas o aumento do número de famílias unipessoais, a diminuição do número médio de membros que constituem as famílias, o ingresso de mulheres no mercado de trabalho e o crescimento do poder de compra das famílias. Isso leva à conclusão de que a evolução da sociedade é a principal causa da necessidade de incluir outros critérios (estilos de vida) como variáveis essenciais no conhecimento detalhado dos consumidores. González e Bello (2002, p. 51)

Estudos de segmentação limitados a uma ou poucas variáveis raramente são executados pelos profissionais de marketing, esclarecem Kotler e Armstrong (2015). A regra tem sido a utilização de bases múltiplas que combinam dados geográficos, demográficos, psicográficos e de comportamento. No mesmo sentido Tolley (1975) discorre sobre a

utilização de um número considerável de critérios, capazes de abranger clientes e usuários, na busca por confrontar os resultados apresentados por esses dois grupos e por um melhor entendimento do mercado. Novamente Haley (1968), sugere que a aplicação combinada de critérios contribui para que barreiras referentes à acessibilidade e a acionabilidade dos segmentos sejam atenuadas.

Se por um lado a diversidade de critérios é recomendada pelos autores citados acima, por outro lado, a perspectiva restritiva de Papadopoulos e Denis (1998) e Nachum (1994) também merece destaque. Eles alertam para análise desnecessária de um conjunto muito grande de variáveis correlacionadas e sugerem que para tornar o processo de segmentação menos oneroso é necessário calibrar o escopo de atributos, delimitando o menor conjunto de variáveis explicativas capazes de explicar a variância das variáveis dependentes.

A tabela 2.4, abaixo, reproduz a avaliação realizada por Wedel e Kamakura (1998), comparando os tipos de bases de segmentação com os requisitos para avaliação dos segmentos, já caracterizados no item 2.1.3.1.

Tipos de Bases / Critérios	Identificabilidade	Substancialidade	Acessibilidade	Estabilidade	Capacidade de ação	Capacidade de resposta
<b>1. Gerais, observáveis</b>	++	++	++	++	-	-
<b>2. Específicas, observáveis</b>						
Compra	+	++	-	+	-	+
Utilização	+	++	+	+	-	+
<b>3. Gerais, não observáveis</b>						
Personalidade	+/-	-	+/-	+/-	-	-
Estilo de Vida	+/-	-	+/-	+/-	-	-
Psicográficas		-	+/-	+/-	-	-
<b>4. Específicas, não observáveis</b>						
Psicográficas	+/-	+	-	-	++	+/-
Percepções	+/-	+	-	-	+	-
Benefícios	+	+	-	+	++	++
Intenções	+	+	-	+/-	-	++

Onde: (++) muito bom; (+) bom; (+/-) moderado; (-) fraco; (--) muito fraco

**Tabela 2.4** - Avaliação dos critérios de segmentação

Fonte: Wedel e Kamakura (1998, p 16), tradução livre do autor

Pela tabela 2.4 percebe-se que todos os critérios apresentam vantagens e desvantagens, o que reforça a necessidade de utilização de múltiplos critérios combinados e de definir um número adequado de critérios de segmentação.

Uma parcela considerável dos estudos sobre bases de segmentação converge para os blocos de variáveis e classificações citados até aqui. Não obstante, outras propostas menos usuais foram apresentadas por pesquisadores ao longo do tempo, buscando a criação de segmentos mais homogêneos de consumidores.

Fine (1980) conduziu estudo sobre segmentação orientada pelos objetivos do consumidor, apresentando respostas positivas em termos de heterogeneidade dos segmentos encontrados. Para o autor, os objetivos dos indivíduos em relação a utilização de um produto precedem e direcionam qualquer comportamento de consumo, razão pela qual ele defende que a utilização dessa variável traz mais benefícios do que as variáveis demográficas e comportamentais tradicionais.

Estudo semelhante, conduzido por Wanhill (1995) para destinos turísticos, avalia os objetivos e motivações da visita à localidade como variável para segmentação do mercado. Águas (2005, p 48) ao citar o trabalho do autor, enquadra a variável no escopo das comportamentais por benefícios, embora constata que é possível identificar objetivos diversos para cada uma das motivações de visitas apuradas.

Woo (1998) sugere a segmentação do mercado a partir das percepções manifestadas pelos consumidores a respeito da qualidade do serviço prestado. Ele defende que esta variável é capaz de atender a dois requisitos preponderantes para formação de segmentos, sendo o primeiro a capacidade de fornecer subsídios para a estratégia de marketing e o segundo a capacidade de agrupar padrões de consumo semelhantes.

Aaker e Day (1989) defendem a existência prévia de algum nível de interação entre as empresas e os mercados que elas propõem a segmentar, razão pela qual a definição das variáveis deve ser profundamente relacionada com suas estratégias de marketing. De maneira análoga, Green (1977) sustenta que as variáveis de segmentação devem estar relacionadas com os produtos que as empresas oferecem e com os seus mercados de atuação. Percebe-se que em ambos os estudos existe a concepção de um processo de segmentação previamente orientado por interações já existentes entre mercado e empresa.

Destaca-se o contraponto feito por Veloso (2008) que recai sobre a escolha de variáveis de segmentação no contexto dos pequenos empreendimentos. Para o autor, o pequeno empresário carece de referências na literatura, principalmente nos casos em que a empresa é iniciante em um mercado e não dispõe de interações prévias ou programas de marketing já direcionados para aquele grupo de consumidores.

O levantamento bibliográfico realizado por Motta (2009) e reproduzido na tabela 2.5. apresentada a seguir, tem intenção de reforçar a extensão de abordagens referentes ao tema e adicionar exemplos de estudos de segmentação orientados por variáveis pouco usuais.

Autor	Ano	Resumo do estudo de segmentação
Ryder	1965	segmentação por " <i>cohort</i> ", estabelecida como "grupos de indivíduos que nasceram durante o mesmo período e que atravessaram períodos da vida juntos"
Gensch	1978	criou a "segmentação de medida de imagem", indicada para quando é difícil medir as diferenças entre atributos de produtos
Mitchell	1995	propôs uma "segmentação astrológica", baseada na data de nascimento do indivíduo
Freestone e Mitchell	2004	agruparam os consumidores da geração Y em função de suas atitudes frente à utilização ética da Internet
James, McMellon e Torres-Baumgarten	2004	identificaram diferenças entre segmentos de consumidores proprietários de cães, de gatos, de cães e de gatos e de nenhum deles
Al-Khatib, Stanton e Rawwas	2005	segmentaram o mercado consumidor do Golfo Pérsico em termos de orientação ética, crença, oportunismo e maquiavelismo

**Tabela 2.5** - Variáveis de segmentação pouco usuais

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Motta (2009, p 67)

Seja através de critérios tradicionais ou menos usuais, de variáveis isoladas ou combinadas entre si, baseadas em questões geodemográficas, psicográficas ou comportamentais, percebe-se que a segmentação dos mercados depende da assertividade e da curiosidade dos profissionais envolvidos com a estratégia de marketing.

Freitas e Heineck (2001) resumem que independentemente do tipo de base ou variável escolhida, a aplicação do processo de segmentação deve resultar em segmentos de consumidores com preferências mais homogêneas do que a média da população que compõe o mercado.

## **2.2. As Micro, Pequenas e Médias Empresas e o mercado bancário**

Essa seção busca caracterizar e contextualizar sobre o empreendedorismo e a atividade empresarial no Brasil, com destaque para as organizações classificadas como microempresas, empresas de pequeno porte e médias empresas, denominadas MPME quando abordadas em conjunto.

### **2.2.1. O empreendedorismo e atividade empresarial**

#### **2.2.1.1. Empreendedorismo**

Empreendedorismo (*entrepreneurship* na língua inglesa) tem origem no termo francês *entreprendre*, que no século XVII denominava indivíduos que assumiam o risco de criar um novo negócio, conforme esclarece Leite (2012). Ainda segundo o autor, a expressão “espírito empreendedor” seria a mais adequada para as situações em que é utilizada no idioma português, sendo comum verificar inadequações de tradução dos termos originais em francês para as diversas línguas.

Embora as abordagens sobre o tema venham se intensificando nas últimas décadas, é possível encontrar referências em trabalhos como o de Weber (1864-1920) e o de Schumpeter (1912). Martes (2010), em seu estudo de aprofundamento bibliográfico, destaca que esses e outros importantes trabalhos clássicos, embora não tenham o empreendedorismo como assunto central, o abordam de forma pioneira, com o objetivo de alertar para um relevante conflito do século XIX: inovação *versus* tradição.

Na abordagem de Weber (1864-1920), o empreendedor possui racionalidade econômica e reinveste os lucros em busca do crescimento do negócio, abdicando-se do uso com fins pessoais. A narrativa do autor diferencia a figura do especulador (meramente rentista) e do empreendedor, e apresenta o “espírito do capitalismo moderno” como a força motriz do desenvolvimento econômico naquele período.

(...) um jovem qualquer de uma das famílias desses empresários da produção em domicílio muda-se da cidade para o campo, seleciona a dedo os tecelões de que necessita, aumenta ainda mais sua dependência e o controle sobre eles, fazendo, dos camponeses, operários; por outro lado, assume totalmente as redes do processo de vendas por meio de um contato o mais direto possível com os consumidores finais: comércio a varejo, granjeia pessoalmente os clientes, visita-os regularmente a cada ano, mas, sobretudo, passa a adaptar a qualidade dos produtos exclusivamente às necessidades e desejos deles para “agradá-los” e a pautar-se ao mesmo tempo pelo princípio do “menor preço, maior giro”. (...) as vultosas fortunas

amealhadas não mais são postas a render juros, mas reinvestidas no negócio (...) E nesses casos — eis o que mais nos importa — a regra geral não foi algo como um afluxo de dinheiro novo a provocar essa reviravolta (...) mas sim a entrada em cena do novo espírito, o tal “espírito do capitalismo [moderno]”. Weber (1864-1920, p 60 e 61).

Schumpeter (1912) aponta os empreendedores como viabilizadores de inovações transformadoras no âmbito empresarial. Sua perspectiva diferencia-se por considerar a inovação num contexto disruptivo, sendo fundamental para o desenvolvimento da atividade econômica. O empreendedor, através da inovação, é capaz de identificar novas combinações eficientes dos fatores de produção ou criar alguma invenção tecnológica que apresente novas soluções para as carências do mercado, proporcionando uma ruptura na continuidade dos modelos neoclássicos de crescimento econômico, o que o autor denomina de “destruição criativa”.

Em um enfoque mais recente, Dornelas (2008) destaca o crescente interesse pelo tema em todo o mundo, não apenas nas esferas governamentais, mas também nas organizações e entidades multinacionais. O interesse em compreender melhor a dinâmica dos empreendimentos ganha força a partir da promissora realidade econômica vivenciada pelos Estados Unidos na década de 1990, marcada pelo dinamismo empresarial, crescimento acelerado, inflação controlada e baixos índices de desemprego. O empreendedorismo é apontado como o combustível que alimentou esse ciclo virtuoso de geração de emprego e prosperidade, disseminando a convicção de que o poder econômico de países e regiões está fortemente ligada à competitividade de seus empreendimentos.

Estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE 2019), destaca que embora haja uma vasta literatura destacando a relevância do empreendedorismo, não há consenso sobre sua conceituação. Citada pelo estudo, Penrose (1959) direciona para a capacidade empreendedora dentro das organizações, migrando a análise da figura do empreendedor para a do empreendedorismo inserido no contexto da firma. Por sua vez, Casson (1982) apresenta o empreendedor como quem identifica, ou por vezes, cria oportunidades, seja através de novos produtos ou serviços, da utilização de novos materiais ou métodos produtivos, que fujam de sua aplicação tradicional e agreguem valor ao preço de venda. Wennekers e Thurik (1999) propõem que a conceituação de empreendedorismo deve ser diferenciada pelo nível de análise, qual seja: individual, empresarial ou por tipo de atividade econômica.

Buscando esclarecer e unificar o entendimento compartilhado internacionalmente, merece destaque o estudo apresentado pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), realizado por Ahmad e Seymour (2008), que propõem uma série de definições sobre empreendedorismo. Eles defendem que o empreendedor ou a empresa empreendedora surgem de uma idéia precursora relevante e se concretiza através da criação de um novo negócio ou da incorporação dessa ideia dentro de uma empresa já existente. O sucesso do negócio reside, portanto, na força da oportunidade percebida pelo empreendedor, na sua capacidade de inovação e criação de recursos.

- Empreendedores são aquelas pessoas (empresários) que buscam gerar valor, por meio da criação ou expansão da atividade econômica, por meio da identificação e exploração de novos produtos, processos ou mercados.
- A atividade empreendedora é a ação humana empreendedora em busca da geração de valor, através da criação ou expansão da atividade econômica, identificando e exploração de novos produtos, processos ou mercados.

A importância do empreendedorismo e sua afinidade com a atuação das micro, pequenas e médias empresas são destacadas por Leite (2012). Essas empresas, apoiadas por um perfil jovem e em estruturas compactas, conseguem preservar o espírito empreendedor original, sendo responsáveis pela geração da maior parcela do crescimento econômico observado nas grandes economias mundiais.

Invariavelmente, as micro e pequenas empresas costumam responder pela maior fatia na geração de empregos e por substancial parte do PIB nos mercados mais desenvolvidos. (...) Os empreendedores são ágeis, persistentes e, geralmente, trabalham com um tipo de capital intangível: boas idéias. Empreendedorismo (também chamado de espírito empreendedor), terra, trabalho e capital são os quatro pilares de uma sociedade fundamentada na livre-iniciativa. (Leite 2012, p 969)

O Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBQP), através do estudo Global Entrepreneurship Monitor 2019, doravante GEM (2019), apresenta análises detalhadas das taxas de empreendedorismo na economia brasileira, comparando-as com as taxas nas economias de outros países. Para tanto, o GEM (2019) classifica os empreendedores de acordo com seu estágio de vida em relação ao empreendimento:

- a) Empreendedores iniciais – indivíduos em empreendimentos com menos de 42 meses de existência (3,5 anos) e são divididos em duas categorias: empreendedores nascentes e empreendedores novos.

a1. Nascentes - envolvidos com a estruturação ou com a propriedade de um novo negócio que ainda não pagou salário, pró-labore ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de três meses.

a2. Novos - administram e são donos de um novo empreendimento que já remunerou de alguma forma os seus proprietários por um período superior a três meses e inferior a 42 meses

b) Empreendedores estabelecidos - administram e são proprietários de um negócio consolidado, que já pagou aos seus proprietários alguma remuneração, sob a forma de salário, pró-labore ou outra forma, por um período superior a 42 meses.

A tabela 2.6 apresenta, as taxas de empreendedorismo do Brasil e de diversos países, para os estágios apresentados. As taxas indicam o conjunto de empreendedores em relação ao total da população adulta (18 a 64 anos).

Níveis de renda	Economia	Iniciais	Nascentes	Novos	Estabelecidos
baixa	Egito	6,7	5,0	1,8	1,5
	Índia	15,0	9,4	9,9	11,9
	Marrocos	11,4	7,3	5,4	7,9
média	<b>Brasil</b>	<b>23,3</b>	<b>8,1</b>	<b>15,8</b>	<b>16,2</b>
	China	8,7	5,3	3,6	9,3
	México	13,0	9,8	3,4	1,8
	Rússia	9,3	4,6	4,8	5,1
Alta	Alemanha	7,6	5,3	2,6	5,2
	Austrália	10,5	5,8	5,1	6,5
	Chile	36,7	26,9	11,0	10,6
	Estados Unidos	17,4	11,8	5,9	10,6
	Portugal	12,9	6,9	6,0	11,0

Tabela 2.6 - Taxas de empreendedorismo por estágio (em %)

Fonte: adaptado do estudo GEM 2019, p. 35

O estudo considera, segundo dados do IBGE (2019), uma população brasileira de 138,1 milhões de pessoas entre 18 e 64 anos. Assumindo-se a taxa de empreendedorismo inicial de 23,3%, isso implica em uma população de aproximadamente 32,2 milhões de pessoas nesse estágio, enquanto a taxa de 16,2% de empreendedorismo estabelecido implica em uma população de 22,3 milhões de empreendedores. Somados os dois grupos – e excluindo os empreendedores com mais de um negócio - o estudo aponta para uma população de 53,4 milhões de brasileiros empreendedores, o que se traduz em uma taxa de empreendedorismo total de 38,7% da população considerada.

O gráfico 2.1. busca evidenciar a representatividade dos pequenos negócios nas economias dos países, notadamente na brasileira, que apresenta evolução de 17,8 pontos percentuais na taxa de empreendedorismo total, comparados os anos de 2002 e 2019.



**Gráfico 2.1** - Evolução das taxas de empreendedorismo no Brasil

Fonte: adaptado do estudo GEM 2019, p. 29

### 2.2.1.2. A empresa e a atividade empresarial

O termo empreendedorismo representa a criação de novos negócios ou a inovação em negócios existentes. Por sua vez, o termo empresa pelo enfoque jurídico, pode ser considerado como a criação de um ente que formaliza e adequa a condução desses negócios às regulamentações vigentes.

A concepção moderna de empresa origina-se na legislação italiana de 1942, após a unificação dos direitos civil e comercial, conforme Ascarelli (1964). Naquele período, a partir da experiência proporcionada pela evolução do regime capitalista, passa-se a refutar o conceito de atividade empresarial meramente como o exercício isolado das práticas comerciais. A empresa torna-se o âmago do direito comercial em substituição ao ato de comercializar, enquanto a figura do comerciante começa a ser transfigurada para a figura do empresário. A descrição de Zanoti (2009) contribui com esse entendimento:

(...) a conceituação de teoria da empresa tem como epicentro a empresa, e não o ato econômico em si. Assim, o agente da profissão comercial deixou de ser comerciante e passou a ser empresa comercial, sendo que nesta estão incluídas as pessoas, o capital, o trabalho e a tecnologia que se ativam à produção e circulação de bens e serviços. Zanoti (2009, p. 25)

A partir dessa concepção moderna de empresa, Nerilo (2004) esclarece que atividades tradicionalmente excluídas do direito comercial, como a compra, venda e corretagem de bens imóveis ou a intermediação de bens e serviços passam a ser consideradas em seu

escopo. Para Campos (2010), a chamada era empresarial, transforma e reforma, repentinamente, não só o conceito da atividade empresarial, mas da própria empresa.

Autores como Asquini (1943), Ferreira (1989), convergem com a sugestão de diferenciar os conceitos de empresa, empresário e estabelecimento. Hentz (1989), destaca:

A definição jurídica de empresa se vale do seu conceito econômico, de forma a se considerar distintas as figuras da empresa, do estabelecimento e do empresário. Este é o titular; o estabelecimento é o conjunto de elementos corpóreos e incorpóreos sobre os quais assenta a empresa – o movimento empreendido pelo empresário sobre o estabelecimento. Hentz (1989, p. 47).

A definição proposta por Reale (1986), introduz a discussão sobre a caracterização das empresas: a necessidade de serem orientadas (ou não) para obtenção de lucros:

Conceitua-se empresa como sendo atividade, cuja marca essencial é a obtenção de lucros com o oferecimento ao mercado de bens e serviços, gerados estes mediante a organização dos fatores de produção (força de trabalho, matéria prima, capital e tecnologia). (Reale 1986, p. 98- 99).

A opção de realizar uma atividade empresarial, traz consigo, intrinsecamente, a necessidade de se assumir riscos e lidar com incertezas. Essa condição é apontada por Zanoti (2009) como razão preponderante pela qual os negócios devem ser orientados e administrados de forma a obter lucros.

Lippert (2009), aponta obras que seguem esse mesmo direcionamento, como Coelho (2003) e Bugarelli (1998) e interpreta que, se essa analogia entre lucro, atividade econômica e atividade produtiva estiver correta, qualquer atividade exercida sem o objetivo da lucratividade não poderia ser classificada como empresa.

Em contraponto, autores como Campos (2010) sugerem que a atividade empresarial não está fundamentalmente ligada à finalidade lucrativa, mas sim ao exercício de uma atividade econômica e à organização dos fatores de produção buscando criar e ofertar bens e serviços que atendam aos desejos e necessidades das pessoas. Simão Filho (2004) descreve as principais características de uma empresa: a) organização b) profissionalidade c) exercício de atividade econômica organizada d) produção ou circulação de bens ou serviços e) elemento de empresa. Asquini (1943) aproxima-se dessa conceituação econômica clássica, onde as empresas são entendidas como entes que organizam os fatores de produção - terra (recurso natural), trabalho (mão de obra), capital (recurso financeiro) e tecnologia (recurso técnico) - para gerar bens e serviços.

A lei brasileira não faz distinção sobre a finalidade lucrativa como requisito para caracterização das empresas. O Código Civil, em seu artigo 982, considera empresária a sociedade que tem por objetivo o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro. Já o artigo 966, considera empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Mantendo o enfoque jurídico e econômico, Campos (2010) declara a empresa como célula fundamental da economia de mercado, para a qual se deve dispensar tratamento diferenciado, enquanto Lippert (2009) adiciona a relevância das empresas na sociedade:

Efetivamente a empresa passou a ocupar um papel social significativo, pois é dela que provêm bens, serviços e receita fiscal do Estado. Também é ela responsável pela transformação da forma pela qual sociedades, associações e profissionais liberais buscam alcançar a consecução dos seus objetivos, uma vez que é da empresa a noção de utilitarismo, de eficiência técnica, de inovação e de economicidade dos meios.

As tentativas de conceituar a atividade empresarial são diversas e buscam encontrar uma descrição genérica capaz de definir as empresas. Entretanto, uma abordagem importante nesse escopo de caracterização busca diferenciá-las de acordo com aspectos inerentes ao setor econômico e ao ramo de atividade. A partir de Rosseti (2003), resumem-se as características dos três setores econômicos:

- Setor Primário: atividades relacionadas a produção ou extração de bens primários e obtenção de matérias primas para os demais setores. Embora fundamental possui pouco valor agregado. Empresas que atuam em contato direto com a natureza, das quais fazem parte a pesca, a agricultura, a pecuária, a silvicultura e a extração vegetal, etc.

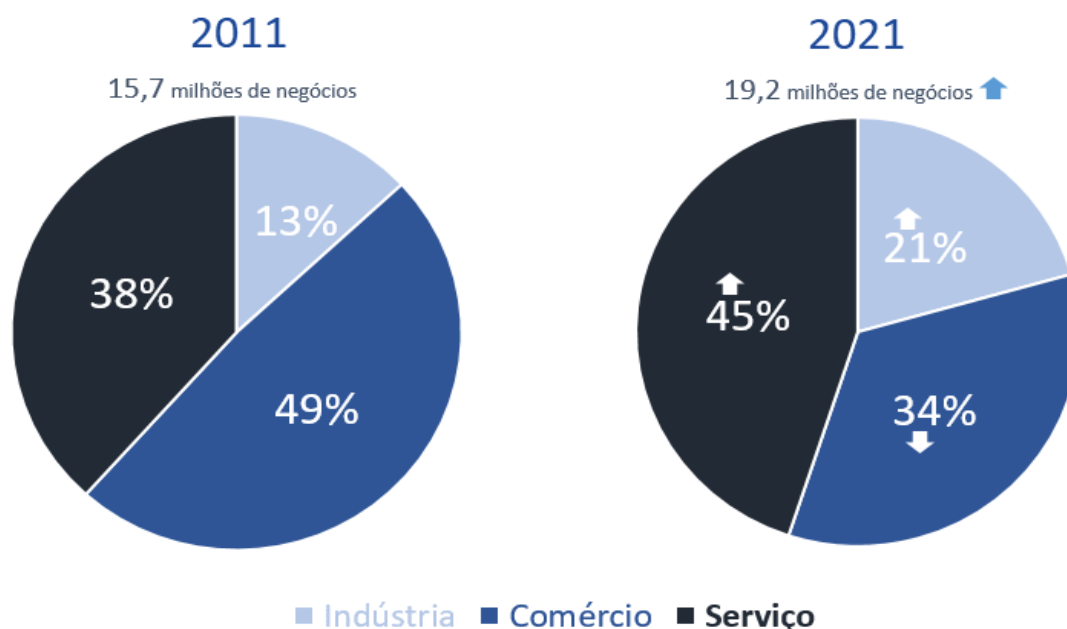
- Setor Secundário: atividades que visam modificar ou transformar as matérias primas em produtos industrializados, com maior valor agregado, através de processos produtivos que normalmente envolvem artifícios físicos, químicos e a utilização de tecnologia. Compreende a indústria manufatureira, a construção civil, a informática, a aeronáutica, a geração de energia, a indústria automobilística, etc.

- Setor Terciário: atividades de comércio e prestação de serviços que não envolvem a produção física. Nesse setor ocorre a comercialização de bens tangíveis e intangíveis e oferta de serviços aos consumidores. Apresenta alto valor agregado e mão de obra qualificada. Compreende os serviços financeiros, telecomunicações, seguros, educação, transporte, desenvolvimento de softwares, saúde, segurança, consultorias, etc.

Considerando o ramo de atividade, o Sebrae (2019) diferencia três grandes segmentos:

- Indústria - empresas industriais que agem na transformação de matéria-prima em mercadorias, manualmente ou com auxílio de ferramentas e máquinas. Alteram insumos para que se tornem produtos comercializáveis. Abrange do artesanato à produção de instrumentos eletrônicos, considerando também a agricultura.
- Comércio - empresas comerciais que vendem as mercadorias fabricadas pela indústria diretamente ao consumidor. Subdividem-se em varejistas, quando realizam venda de pequenas quantidades para o consumidor final ou atacadistas, quando realizam vendas em grande quantidade, normalmente para outras empresas com objetivo de revenda.
- Serviço - empresas de prestação de serviços cuja atividade resulta na oferta do próprio trabalho ao consumidor e não na entrega de mercadorias. Compreende profissionais ou empresas que, através do conhecimento prático e da especialização técnica, auxiliam os consumidores em diversas necessidades.

O gráfico 2.2 compara o percentual de negócios formais (empresas e microempreendedores individuais) por ramo de atividade no Brasil, em 2011 e 2021



**Gráfico 2.2** – Distribuição das empresas por ramo de atividade em 2011 e 2021

Fonte: adaptado de Sebrae (2015) e Sebrae (2021)

Verifica-se aumento de 22% na quantidade de negócios formais no país entre abril de 2011 e abril de 2021. Esse número é fortemente impactado pelos Microempreendedores individuais – MEI, que correspondem a 51% dos negócios em 2021, totalizando 9,8 milhões de empresas (a caracterização do MEI encontra-se no item 2.2.2.1). Nesse mesmo período o setor de serviços tornou-se o mais representativo em quantidade de empresas, correspondendo a 45% do total dos negócios em atividade, seguido pelo comércio, que reduziu sua participação de 49% para 34% e da indústria, que elevou a participação de 13% para 21%.

Embora o PIB brasileiro seja ainda dependente da riqueza gerada pelo setor primário, notadamente do extrativismo vegetal, mineral e animal, esse aumento da representatividade do setor de serviços mostra convergência com a tendência verificada nas economias dos países desenvolvidos, de redução gradativa da dependência do setor industrial a partir da década de 1960, como demonstra Oliveira (2008). O autor cita também a correlação com a perspectiva prevista por Toffler (1980), chamada de “A Terceira Onda”, na qual o setor de serviços, detentor de conhecimento, informação e tecnologia passaria a impactar as esferas sociais, tecnológicas e ambientais, forçando uma transição da Era Industrial para a chamada Era Pós-Industrial.

### **2.2.1.3. Classificação do porte das empresas**

Como foi destacado na seção anterior (gráfico 2.2), o número de empresas formais no Brasil é de aproximadamente de 19,2 milhões (Sebrae 2021), o que representa um crescimento de 22% em cerca de 10 anos. Esse universo crescente, entretanto, é composto por um grupo heterogêneo de empresas que apresentam características diferentes entre si e que podem receber tratamento diferenciado e favorecido perante a lei brasileira, dependendo do seu porte. Essa item tem como objetivo apresentar os segmentos resultantes dos diversos critérios de classificação do porte das empresas

Para Nogueira e Oliveira (2013) não é possível classificar o porte das empresas com apenas uma dimensão. A suposição de que é razoável agrupá-las através de uma característica genericamente atribuída incorre na mesma amplitude de definição que representa a classe de “animais mamíferos”:

Atribuir genericamente uma característica determinante do que seja uma MPE e supor que isto seja suficiente para categorizar um conjunto razoavelmente homogêneo é, na prática, o mesmo que falar genericamente de “mamíferos”. Os mamíferos constituem uma classe de animais que engloba desde a baleia até o ornitorrinco, passando pelo morcego, pelo elefante e pelo ser humano. Do mesmo modo, falar em MPEs é falar em empreendimentos que vão desde uma desenvolvedora de robôs para inspeção de dutos de petróleo, instalada em uma incubadora tecnológica de uma instituição de pesquisa, até uma pizzaria localizada no município de Paracaima, em Rondônia. Em outras palavras, MPEs não constituem uma entidade que seja caracterizável com uma só dimensão. Nogueira e Oliveira (2013, p. 8)

Ainda segundo os autores, várias iniciativas e entidades buscam segmentar as empresas no Brasil, através da definição de seu porte empresarial, contudo, a utilização de critérios diversos acarreta na ausência de um modelo geral de classificação. São três os principais critérios quantitativos empregados para classificação e apuração do porte das empresas, utilizados ora individualmente, ora combinados:

- Faturamento bruto anual (FBA): considera o valor total das receitas auferidas com vendas e prestação de serviços em um ano. Esse é o critério utilizado pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte e por entidades como o Sebrae, a Anvisa, o BNDES e os bancos comerciais em geral, variando as faixas de faturamento consideradas por cada entidade.
- Quantidade de pessoal ocupado: considera a quantidade de funcionários contratados pelas empresas. Esse critério é utilizado pelo IBGE e, por vezes, também pelo Sebrae. É o mais aceito internacionalmente, sendo considerado na Comunidade Européia e nos Estados Unidos, conforme apresentam Junior e dos Santos (2019).
- Ramo de atuação: considera os três grandes ramos de atuação das empresas, indústria, comércio e serviços. É utilizado de forma combinada com o FBA, a quantidade de funcionários ou outros critérios. Entidades como a Secretaria do Comércio Exterior do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (Secex), e o Mercosul utilizam esse critério juntamente com o valor anual das exportações.

São escassos os exemplos de aplicação prática de critérios de classificação qualitativos, como é o caso do modelo proposto por Drucker (1981) a partir da complexidade da estrutura administrativa. Para Leone (2012), critérios qualitativos estão relacionados aos componentes intangíveis das empresas, como: o estilo de direção, atitudes e perfil dos dirigentes, estrutura organizacional e sistemas de informação. Embora retratem de forma mais assertiva e fiel as características das empresas, são complexos de apurar.

A legislação brasileira indica o porte e os valores de FBA para classificação das empresas através da Lei Complementar 123 de 2006 e da Lei 11.638 de 2007:

- I- Empresa de grande porte: definida pela Lei 11.638 de 2007 como a sociedade ou conjunto de sociedades que tiver, no exercício social anterior, receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais), ou ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais).
- II- Empresa de médio porte: não existe fundamentação legal na definição de média empresa no Brasil, ao contrário dos demais portes que são definidas por lei, conforme esclarece Lima (2001). Entretanto, pelo hiato existente na definição das empresas de grande porte e de pequeno porte, são consideradas de porte médio aquelas que detem receita bruta anual entre R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais) R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).
- III- Empresa de pequeno porte: definida pela Lei complementar 123 de 2006, deve auferir, a cada ano, receita bruta inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).
- IV- Microempresa: definida pela Lei complementar 123 de 2006, deve auferir, a cada ano, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos sessenta mil reais).
- V- Microempreendedor individual: também definido pela Lei complementar 123 de 2006, que refere-se ao empreendedor que exerce atividades que auferam renda bruta anual de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais).

Nogueira (2013) aponta um efeito limitante da classificação por FBA: a falta de reajuste periódico nas classes em função da inflação acumulada. Para o autor, à medida que a inflação se acumula, cria-se uma tendência artificial de crescimento no porte médio das empresas. No sentido inverso, toda vez que há um reajuste nos valores previstos na legislação, verifica-se tendência de queda no porte médio, de forma abrupta..

Apesar da classificação prevista na legislação, com orientação fiscal, outras insituições, pesquisadores ou mesmo entidades do governo brasileiro utilizam em seus modelos critérios ou faixas de FBA diferentes. Para Terence (2002), a busca por novas classificações é explicada pela existência de necessidades e propósitos diferentes e pelo fato de que os critérios não se apresentam assertivos para todos setores e atividades. Para

Filion (1990), os esforços realizados por diversos países para definição do porte das empresas não tem razões meramente fiscais. Por muitas vezes, busca-se também identificar empresas para as quais são direcionadas as políticas públicas e os diferentes tipos de benefícios proporcionados pelo estado.

A tabela 2.7 compara os modelos utilizados pelas principais entidades que se dedicam a classificar o porte das empresas brasileiras. Embora os intervalos e faixas de valores considerados por cada entidade variem consideravelmente, os segmentos resultantes dessas classificações convergem para uma nomenclatura comum.

Critério	Faturamento Bruto Anual (FBA)			Qtde de funcionários	
	LEGISLAÇÃO	ANVISA	BNDES	IBGE / SEBRAE	
<b>Grande Porte</b> <i>grande empresa</i>	maior que R\$ 300 milhões LEI Nº 11.638, de 2007.	Grupo I - maior que R\$ 50 milhões Grupo II - entre R\$ 50 milhões e R\$ 20 milhões	maior que R\$ 300 milhões	Comércio / Indústria + de 500 funcionários	Serviços + de 100 funcionários
<b>Médio Porte</b> (EMP) <i>média empresa</i>	entre R\$ 300 milhões e R\$ 4,8 milhões histo nas leis 11.638 e 123.	Grupo III - entre R\$ 20 milhões e R\$ 6 milhões Grupo IV - igual ou inferior a R\$ 6 milhões	entre R\$ 300 milhões e R\$ 4,8 milhões	entre 100 e 499 funcionários	entre 50 e 99 funcionários
<b>Pequeno Porte</b> (EPP) <i>pequena empresa</i>	entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 360 mil LEI Nº 123 de 2006	entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 360 mil	entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 360 mil	entre 20 a 99 funcionários	entre 10 a 49 funcionários
<b>Microempresa</b> (ME) <i>micro empresa</i>	igual ou inferior a R\$ 360 mil LEI Nº 123 de 2006	igual ou inferior a R\$ 360 mil	igual ou inferior a R\$ 360 mil	até 19 funcionários	até 9 funcionários
<b>Microempreendedor individual</b> (MEI)	igual ou inferior a R\$ 81 mil LEI Nº 123 de 2006	-	-	-	-


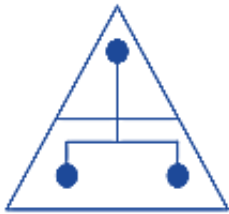


**Tabela 2.7** – Porte das empresas pelos principais critérios de classificação utilizados

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Anvisa (2020), BNDES (2021) e Sebrae (2021b)

Fica evidente que o porte das empresas no Brasil é apurado utilizando critérios exclusivamente quantitativos, como o FBA e a quantidade de funcionários. Para Lima (2001), entretanto, critérios quantitativos, isoladamente, omitem características essenciais para o entendimento das empresas e deveriam ser avaliados de forma combinada com critérios qualitativos, tais como tecnologia, estrutura, especialização da mão-de-obra, administração, etc. Longenecker et al (2007) complementam que a escolha dos critérios deve variar de acordo com a natureza do negócio.

Apesar de não ser amplamente aplicada no Brasil, é distinta a abordagem de Drucker (1981), que propõe a classificação qualitativa do porte das empresas a partir da complexidade de sua estrutura administrativa. Avaliando que os critérios quantitativos podem variar muito em relação ao setor e ao ramo de atuação, não sendo portanto, resolutivos na geração de uma classificação homogênea, o autor defende que a estrutura administrativa é fortemente impactada pelo porte das empresas e dessa forma, deve ser considerada como o único critério capaz de determiná-lo com confiança.

A tabela 2.8 organiza de forma visual essa proposta e a principal características dos segmentos:

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
<b>Micro</b>		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
<b>Pequena</b>		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
<b>Média</b>		O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades deste estágio.
<b>Grande</b>		A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.

**Tabela 2.8** – Porte das empresas segundo a estrutura administrativa

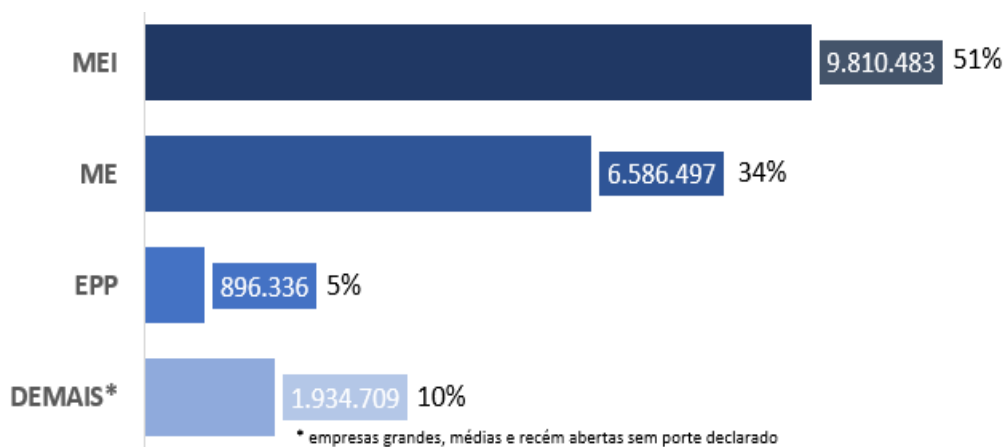
Fonte: adaptado de Terence (2002), a partir de Drucker (1981)

A classificação de porte mais difundida e utilizada internacionalmente é realizada em função do número de funcionários, conforme afirma Leone (2012). Autores como Floyd

e McManus (2005) e Walsh e Lipinsk (2009) destacam, respectivamente, a relevância desse critério na Comunidade Europeia e nos Estados Unidos. No Brasil, dois dos principais órgãos responsáveis pelo levantamento de informações e direcionamento de estudos sobre o tema, o Sebrae e o IBGE, também utilizam esse modelo de classificação, por vezes, considerando também o ramo de atividade. Leone (2012) sugere razões para a preponderância desse critério:

(...) dentre os critérios quantitativos é, com certeza, o mais difundido. É fácil de coletar, pois não é considerada uma informação confidencial, e de simples manipulação. Traduz a situação econômica e social, pois dá ideia da absorção de mão-de-obra, do nível de renda e produtividade. Algumas vezes, com muita sabedoria, esse critério adota diferentes parâmetros para a definição do tamanho da empresa em função do seu ramo de atividade. (Leone 2012, p. 73).

Considerando a classificação por número de funcionários, apresentada no gráfico 2.3, o Sebrae (2021) indica a seguinte distribuição por porte para as 19,2 milhões de empresas em funcionamento no Brasil, conforme dados de maio de 2020.



**Gráfico 2.3** – Quantidade de empresas brasileiras por porte

Fonte: elaborado pelo autor a partir de Sebrae (2021)

Juntos, os segmentos dos microempreendedores individuais, das microempresas e das empresas de pequeno porte representam 90% do número de negócios formais no país. Essa representatividade torna-se ainda maior, quando consideradas as empresas de médio porte (agrupadas no gráfico juntamente com as grandes empresas e com as empresas recém abertas não classificadas por ausência de informação). A próxima subseção dedica-se a contextualização e caracterização desses quatro segmentos, objetos centrais desse estudo.

## **2.2.2. As micro, pequenas e médias empresas**

### **2.2.2.1. Características das MPME**

Pela elevada representatividade frente ao total de negócios formais no Brasil (51% conforme gráfico 2.3), merece destaque o porte Microempreendedor Individual (MEI), que, segundo Espanha (2010), representa a expressão do empreendedorismo em pequeníssima escala.

A criação da figura jurídica do MEI, ocorrida em dezembro de 2008, conforme indicam Oliveira e Forte (2014), foi fortemente influenciada pela presença de trabalhadores desempregados que optavam por montar um negócio próprio ou por profissionais que exerciam a atividade econômica de maneira informal. Seu estabelecimento teve a intenção de elevar a arrecadação por parte do governo, de trazer maior profissionalização aos pequenos negócios e, principalmente, de retirar da informalidade quase 10 milhões de brasileiros que até aquele momento não eram contemplados pela legislação.

Dois fatores apontados ainda por Oliveira e Forte (2014), contribuem para explicar o sucesso da estratégia e o volume de empreendedores formalizados através do MEI. O primeiro é a possibilidade de passar a exercer a atividade econômica de forma regularizada, superando a informalidade e adquirindo direito aos benefícios fiscais e às políticas públicas acessíveis apenas aos trabalhadores participantes do mercado formal, dentro do espectro da lei. A segunda é a forma simplificada na qual se dá a inscrição no MEI. Conforme o Portal do Empreendedor (2021), o registro gera de forma imediata (digital e *on-line*) a abertura da empresa, o registro no CNPJ (cadastro nacional de pessoa jurídica) e a liberação para início imediato das atividades sem quaisquer outras autorizações prévias. A descrição de Santos e Freitas (2009), direciona para o mesmo sentido:

Essa nova lei (Lei Complementar 128) traz um grande benefício tanto para os micro empreendedores como para a economia brasileira de um modo geral: a formalização legal desses profissionais. Através desse processo, eles adquirem direitos importantes como a qualificação de segurado do INSS, o acesso ao crédito, o direito de participar de licitações públicas e a possibilidade de negociar com as demais empresas de forma transparente, sem a menor preocupação com a atuação do fisco sobre sua atividade, uma vez que aderiu à legalidade. É sem dúvida um grande passo para que amanhã, esses micro empreendedores se tornem sócios de uma micro empresa e isso se torne um círculo de crescimento econômico para comunidades e para o Brasil. (Santos e Freitas 2012, p. 7)

As microempresas (ME) e as empresa de pequeno porte (EPP), conhecidas por MPE são regulamentadas por legislação específica, criada com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento e a competitividade desses segmentos, na busca por geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia. Juntos, esses dois segmentos representam 39% dos negócios formais no país (conforme gráfico 2.3).

A Lei Complementar 123 de 2006, conhecida como Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, estabelece normas para tratamento diferenciado e favorecido desses segmentos, notadamente: a) à apuração e recolhimento de impostos mediante regime único de arrecadação; b) ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias; c) ao acesso ao crédito e ao mercado, com preferência nas aquisições de bens e serviços pelos poderes públicos, à tecnologia e ao associativismo.

Filion (1990) enumera os critérios qualitativos com maior número de referências para definição das MPE em diversos países, a saber:

- I. independência da propriedade e da administração: relação existente entre o capital e a administração da empresa, quando o proprietário é também o administrador. Nesses casos, muito comuns nsas MPE, o chamado “proprietário-dirigente” toma decisões que colocam em risco recursos próprios.
- II. administração personalizada: também chamada de admistração indiossincrática, é vista como complemetar ao primeiro critério e sugere que nas MPE, o proprietário tende a realizar a administração à sua própria maneira, imprimindo sua personalidade sobre a empresa.
- III. pequena participação de mercado: restringe a classificação, como MPE, apenas de empresas que não sejam dominantes ou que tenham elevada parcela do mercado em relação aos seus concorrentes. Lima (2001). Trata-se de um critério ambíguo e de difícil aplicação, por necessitar e definições claras do tamanho do mercado, de suas fronteiras e das empresas que o compõem.

Junior (2000), em estudo realizado para a Confederação Nacional do Comércio (CNC), enumera uma serie de semelhanças que apresentam entre si as microempresas e empresas de pequeno porte.

1- A estrutura organizacional é simples e nem sempre definida claramente, 2- A tomada de decisão dá-se pelo dirigente principal, 3- É reduzido o número de diretores, 4- Os recursos empregados na atividade são limitados, 5- São escassas as fontes de financiamento de capital de giro ou de inovação tecnológica, 6- Absorvem significativa parcela da mão-de-obra, notadamente a não especializada. 7- Não dominam o setor onde operam. 8- Normalmente funcionam com alto grau de complementariedade, ou seja, estão subordinadas às empresas de grande porte. 9- Seus proprietários e a administração são interdependentes, isto é, há estreito vínculo entre o dono e a empresa, provocando muitas vezes problemas na administração. (Junior 2000, p 13).

A lista de principais características destacadas pelo IBGE (2003), converge com alguns dos apontamentos de Junior (2000), além de acrescentar outras questões relevantes, com destaque para a elevada taxa de mortalidade e natalidade.

- 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, a pessoa física e a jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte. (IBGE, 2003, p. 18).

As empresas de médio porte ou médias empresas (EMP), encontram-se em posição menos privilegiada do que as micro e pequenas empresas do ponto de vista da produção acadêmica. Junior e dos Santos (2019) explicam que em função do seu apelo social e econômico, as MPE recebem o direcionamento de grande parte dos esforços acadêmicos, sendo desproporcional o volume e a profundidade dos trabalhos orientados para as EMP isoladamente.

Reforçando essa lacuna, os institutos de pesquisa e as entidades que classificam o porte das empresas não divulgam dados das médias empresas de forma distinta, sendo recorrente o agrupamento de informações desse segmento juntamente com outros segmentos, como pode ser verificado no gráfico 2.3.

Não é apenas o faturamento anual e a quantidade de funcionários, entretanto, que distingue as médias empresas das pequenas. Partindo da abordagem de Junior e dos Santos (2019), com referência aos estudos de Gabrielsson (2007) e Zahra et al (2000), é possível enumerar questões particulares às EMP que auxiliam em sua distinção:

- transição de uma administração personalista para uma gestão profissional;
- corpo gerencial mais participativo nas decisões estratégicas;
- maior sofisticação no planejamento e controle da gestão;
- maior formalização de procedimentos e controle;
- maior presença de processos de avaliação de desempenho e recompensas;
- mão de obra mais especializada;

Se por um lado os estudos apresentam convergência sobre essas questões, incluindo-as em um contexto empresarial próprio das empresas de médio porte, por outro lado, verificam-se opiniões divergentes quanto à real capacidade das médias empresas em aplicar essas ferramentas e conceitos de gestão.

Autores como Simpson et al (2006), Gilmore et al (2001), e Bjerk e Hultman (2002), também referenciados por Junior e dos Santos (2019), apresentam as EMP, de modo geral, como empresas que apesar do porte, ainda convivem com limitações de gestão e de recursos como capital, tempo, equipamentos, conhecimento técnico e especialização de mão de obra. Eles entendem a administração das EMP como menos formal e estruturada do que exige sua complexidade organizacional, o que na prática, as aproxima das MPE.

A narrativa de Gabrielsson (2007) permite entender os itens enumerados acima não como características já difundidas na gestão das médias empresas, mas como requisitos de um processo transitório necessário para as que adquirem maior complexidade organizacional.

(...) conforme as empresas evoluem e crescem, são crescentes as demandas para a introdução de uma estrutura funcional e para formalização de regras e procedimentos a fim de estabilizar a produção e manter o fluxo de caixa. Um ponto crítico no desenvolvimento de uma empresa é quando a ela começa a desenvolver uma estrutura funcional em torno de suas atividades principais (...). (...) este é frequentemente o ponto onde as atribuições de trabalho precisam se tornar mais especializadas, e onde a crescente complexidade da organização começa a requerer sistemas de planejamento e controle mais sofisticados. (Gabrielsson 2007, p. 515 e 516) – tradução livre do autor.

De fato, o que se observa nos estudos direcionados para empresas do mercado brasileiro reforça esse entendimento. Carmo e Pontes (1999) citam duas pesquisas realizadas na década 80. A primeira, por Bortoli (1980), estuda os tipos de problemas estratégicos

enfrentados por pequenas e médias empresas. Já naquele período os resultados apontavam para problemas de ineficiência no processo de tomada de decisão.

A segunda, por Braga (1988), alerta para uma característica preponderante nas empresas brasileiras: a origem familiar e o controle de cargos estratégicos por pessoas ligadas por laços de parentesco, sem necessariamente preencher os requisitos de qualificação e competência.

Alguns autores descrevem as MPE (micro e pequenas) e as EMP (médias) de forma agrupada, assumindo que as médias empresas possuem mais características em comum do que características que as distinguem das MPE. A partir das contribuições de Rattner (1984), Leone (1991), Oliveira e Bertucci (2003) e Bleicher e Forcellini (2007) identificam-se as seguintes:

- gestão familiar, paternalista e centralizada nos proprietários;
- baixa especialização dos cargos de administração;
- baixa especialização da mão de obra;
- utilização superficial de técnicas gerenciais de planejamento, controle de produção e de estoque, apuração de custos, estabelecimento de estratégias;
- raio de atuação limitado ao município ou micro região onde atua;
- dificuldade de obtenção de capital, geralmente sendo financiado pelos proprietários;
- dificuldade de acesso à crédito com condições e taxas adequadas;
- baixo poder de negociação de preços com fornecedores e clientes.

A tabela 2.9, a seguir, resume a compilação bibliográfica realizada por Oliveira e Bertucci (2003) sobre as características das MPME, apresentando as vantagens e desvantagens em relação à seis fatores: ambiente externo, gestão e estrutura, ambiente interno, recursos humanos, recurso financeiros e crescimento.

Características	Vantagens	Desvantagens
<b>Ambiente externo</b>	Reagem rapidamente ao mercado devido a estrutura simples e agilidade. Mais próximas dos clientes. (La Rovere, 1999)	Falta de informações sobre o ambiente externo, oportunidades e ameaças. Dificuldade de acesso à tecnologia. Maior propensão ao risco (OCDE, 2000; Carmo e Pontes, 1999)
<b>Gestão e estrutura</b>	Ausência de burocracia, ciclo decisório curto, estrutura Informal. (La Rovere, 1999, Alvin, 1998)	Processo de produção dá-se de forma empírica. (Alvin, 1998). Processo decisório dá pouca atenção ao ambiente externo (Carmo e Pontes, 1999)
<b>Ambiente Interno</b>	Sistema de comunicação informal e eficiente. (Alvin, 1998) Adaptação mais rápida às mudanças externas. (La Rovere, 1999; Carmo e Pontes, 1999)	Pouco controle sobre recursos físicos e informacionais. Ausência de divisão e limitação de atribuições funcionais. (Carmo e Pontes, 1999)
<b>Recursos Humanos</b>	Fortalecimento da relação direção – propriedade, pois os proprietários assumem várias atribuições simultâneas. (Gragg e Zinnatellil, 1995; Bortoli 1980)	Falta pessoal especializado para atender a todas as necessidades internas (Alvin, 1998)
<b>Recursos Financeiros</b>	Não mencionados	Escassos, ausência de capital de risco. Maior sensibilidade aos ciclos econômicos devido a condições de crédito pouco favoráveis. (La Rovere, 1999; Gragg e Zinnatellil, 1995; Fink, 1998)
<b>Crescimento</b>	A agilidade, flexibilidade, relação próxima com os clientes são apontadas como fatores potenciais para o crescimento, através da inovação e da difusão de novas tecnologias. (Coutinho e Ferraz, 1994, La Rovere, 1999)	Estagnado. Dificuldade de capital para expansão no Brasil. (Alvin, 1998). Lideranças com pouca experiência para lidar com situações mais complexas. (Carmo e Pontes, 1999)

**Tabela 2.9** – Características das MPME

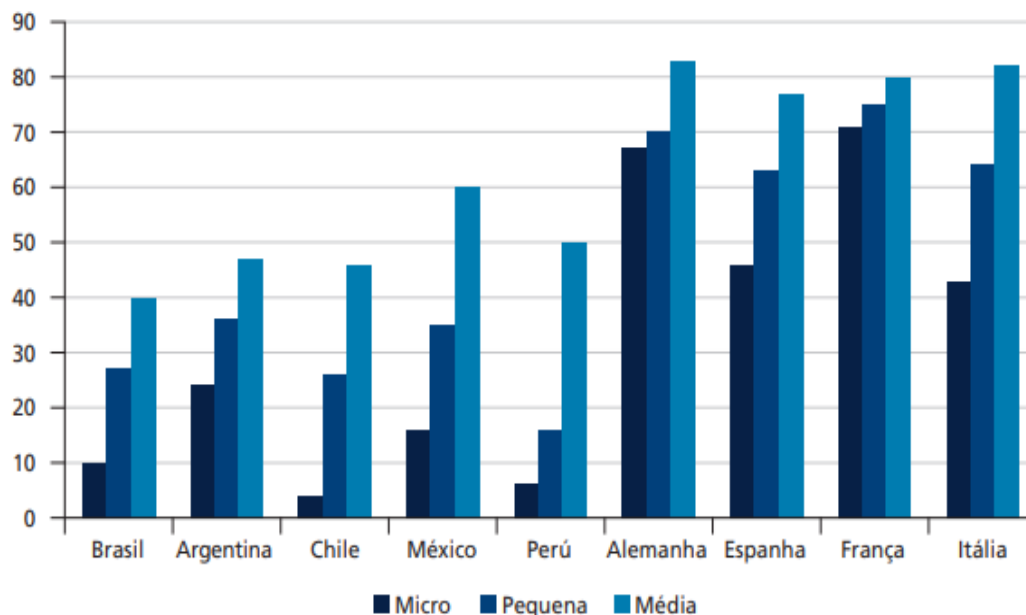
Fonte: adaptado de Oliveira e Bertucci (2003, p. 70-71)

Equívoco comum na conceituação dos pequenos negócios é a adoção da premissa de que eles representam os estágios iniciais na evolução de uma empresa. Para o Sebrae (2014), os pequenos negócios e as grandes empresa são agentes insubstituíveis no desenvolvimento de uma economia de mercado, cada qual, entretanto, com suas características e especificidades, que não envolvem a noção de continuidade ou de evolução entre elas.

De caráter dogmático, essa concepção preconiza um crescimento contínuo das empresas: após nascerem micro, elas se tornam pequenas, continuam a crescer passando a médias e, posteriormente, grandes empresas. A popularidade dessa “visão biológica” da empresa é alimentada pelos exemplos de grandes grupos econômicos que tiveram em sua gênese uma pequena empresa ou uma *start up* de base tecnológica, entretanto, parece ignorar a trajetória e experiência concreta da imensa maioria das empresas, revelando uma grave incompreensão do funcionamento da economia de mercado. (Sebrae 2014, p.28)

A tendência de apresentarem níveis de produtividade inferiores aos das empresas de grande porte é outra característica atribuída por Nogueira (2019) às MPME. Para o autor,

essa tendência é explicada pela maior intensidade de capital nas grandes empresas, o que permite o desenvolvimento e exploração de tecnologias poupadoras de mão de obra. O gráfico 2.4 abaixo apresenta a produtividade das MPME relativamente à das grandes empresas, em diversos países, destacando a maior produtividade desses segmentos em países desenvolvidos, comparativamente ao Brasil e outros países em desenvolvimento.

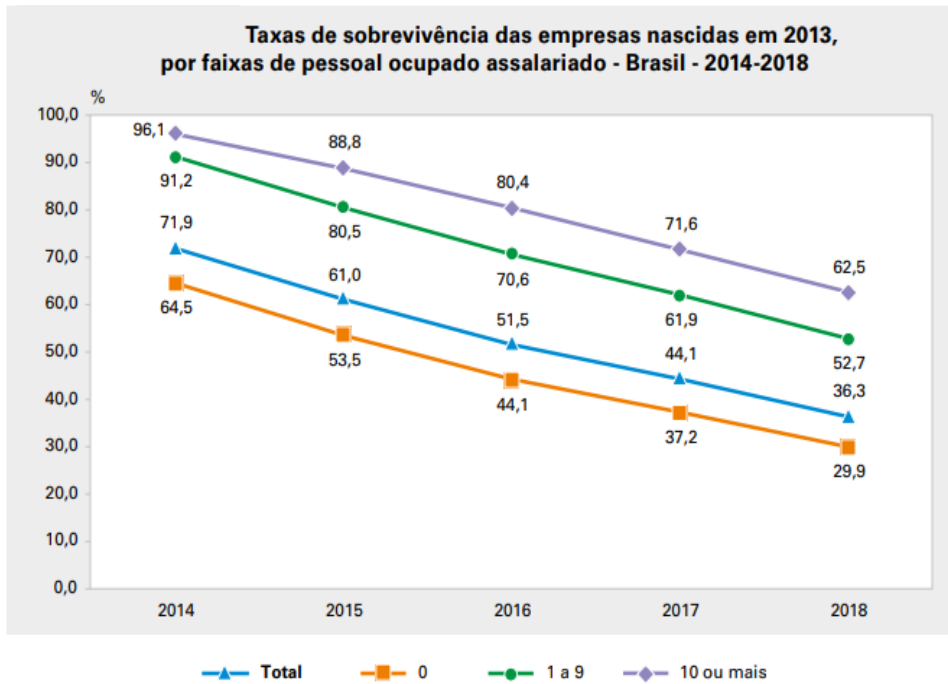


**Gráfico 2.4** - Produtividade relativa das MPME em % das grandes empresas

Fonte: Nogueira (2019), com base em OCDE

Dentre as características mais atribuídas às MPME, notadamente em relação às micro e pequenas empresas, o alto índice de mortalidade é a que aparece com maior recorrência na pesquisa bibliográfica. Estudo realizado pelo IBGE (2020) com as empresas nascidas em 2013, indica que ao final de cinco anos (em 2018), 63,7% encontravam-se encerradas.

O gráfico 2.5 permite identificar os resultados segregados, ano a ano, por faixa de quantidade de empregados. É possível perceber que a taxa de sobrevivência dos pequenos negócios são mais baixas do que as taxas das empresas de maior porte, o que, segundo os autores, pode ser observado também em outras economias, inclusive de países desenvolvidos. Os resultados apontam taxa de sobrevivência de 71,9% no primeiro ano (2014), de 61% no segundo ano (2015), de 51,5% no terceiro (2016), de 44,1% no quarto (2017), encerrando o quinto ano (2018) com uma taxa de sobrevivência de 36,3%, ou uma taxa de mortalidade de 63,7%.

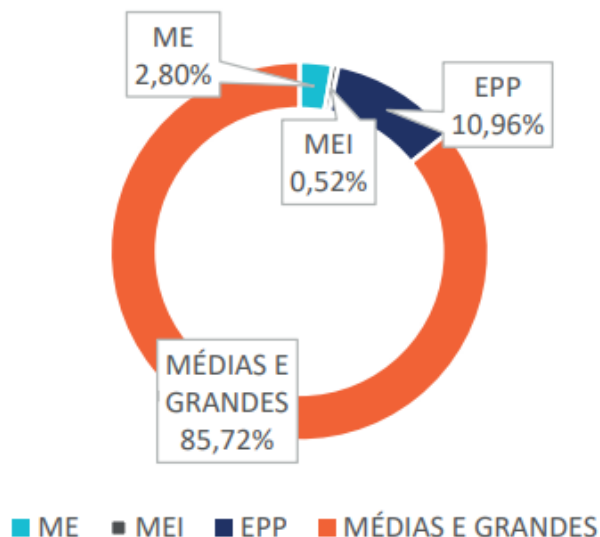


**Gráfico 2.5** - Taxa de sobrevivência das empresas brasileiras nascidas em 2013

Fonte: IBGE (2020, p. 36)

Os levantamentos realizados por autores recentes como Nogueira (2019) e Paula (2017), enumeram eventos que, combinados ou individualmente, contribuem para mortalidade ou sobrevivência das empresas, dentre os quais destacam-se: a) situação do empresário antes da abertura (ocupação anterior, motivações e experiência); b) esforços de capacitação e qualificação do empresário; c) conhecimentos administrativos e financeiros; d) qualidade de planejamento do negócio; e) influencia de questões pessoais, inclusive financeiras, sobre a empresa; f) acesso a linhas de crédito com prazo e taxas adequados.

A dificuldade de acesso ao mercado creditício recebe bastante atenção por parte das pesquisas sobre as MPME, citada como um dos principais motivos que levam ao encerramento precoce das empresas. Estudo apresentado pelo Sebrae (2020a) com base em dados do Bacen, indica que, ao final do primeiro trimestre de 2020, o volume de crédito, em reais, disponibilizado para as empresa de grande e médio porte, no Brasil, foi de R\$ 431,4 bilhões. Para os pequenos negócios, esse volume foi de R\$ 72,7 bilhões, sendo R\$ 55,2 bilhões para empresas de pequeno porte, R\$ 14,1 bilhões para microempresas e R\$ 3,4 bilhões para os microempreendedores individuais. O gráfico 2.6 permite compreender a situação desfavorável na qual se encontram os pequenos negócios frente as empresas de grande porte.



**Gráfico 2.6** - Concessão de Crédito por Porte de Empresas Entre 2016 e 2020 (% médio por porte).

Fonte: Sebrae (2020a) com base em dados do Banco Central do Brasil (Bacen)

Somados, os segmentos de MEI, ME e EPP, tem participação de 14,3% no volume total de crédito para empresas no Brasil, contra 85,7% de participação das EMP e EGP. Destaca-se que o estudo apresenta o volume de crédito das empresas de médio porte juntamente com as de grande porte, impedindo uma avaliação específica sobre cada um deles. Dados do Bacen (2020), entretanto, apontam que a parcela correspondente às médias empresas é de cerca de 25%. A análise do Sebrae (2020a) esclarece:

Os dados mostram claramente que a participação dos pequenos negócios no mercado de crédito é muito pequena e não condiz com a sua grande importância na economia nacional. Isso gera um ambiente de negócios desfavorável ao pleno desenvolvimento desses negócios e os consequentes aumentos da produtividade e competitividade do país como um todo. De 2012 até o primeiro trimestre de 2020, a concessão média de crédito para os pequenos negócios foi de cerca de 14,7%. O percentual máximo nesse período analisado foi de 16,2% (no 3º trimestre de 2019) e o mínimo foi de 13,07% (no 4º trimestre de 2017). Ao observarmos a série como um todo, observamos um coeficiente de variação de 6,5%. Estes dois fatos evidenciam a baixa variabilidade da participação das MPE, confirmam que o baixo nível de acesso ao crédito tem sido a tônica, independente do momento econômico. (Sebrae 2020a, p única)

Em outro estudo relevante sobre o assunto (GEM 2019), o termo “apoio financeiro” figura em terceiro lugar dentre os fatores que mais limitam o empreendedorismo no Brasil. Os principais aspectos relacionados com a restrição de acesso a recursos financeiros foram: a) as altas taxas de juros praticadas pelos bancos (adicionados os demais custos acessórios); b) o nível de exigência de garantias; c) o excesso de burocracia e de procedimentos necessários para obtenção dos recursos.

Para Paula (2017) essa dificuldade é ocasionada pela inexistência de um sistema de crédito integrado, estruturado e capilarizado o bastante para atender as necessidades desse público. Por sua vez, o Sebrae (2020b) sugere motivos que explicam porque as taxas de juros para empresas são elevadas. São apontadas considerações sobre a concentração bancária no país, maior nível de inadimplência dos pequenos negócios ocasionada por deficiências na gestão, má qualidade de informações contábeis e financeiras.

#### **2.2.2.2. Importância econômica e social das MPME**

Os pequenos empreendimentos ganharam força como objeto de interesse dos economistas na década de 1970, a partir do impacto dos estudos divulgados por Staley (1958) e por Schumacher (1977), como afirma Leone (2012). Até aquele momento, acrescenta La Rovere (1999), o desenvolvimento econômico estava fortemente alicerçado nas premissas da produção em massa e dos ganhos de escala das grandes corporações.

É justamente no aspecto da produção, que Schumacher (1977) apoia o tema central de sua abordagem. Para o autor, os sistemas capitalistas não foram capazes de desenvolver e apresentar, ao longo dos anos, uma solução definitiva para o que ele chama de “problema da produção”, uma vez que o sistema industrial, de grande escala, continuava consumindo aceleradamente os recursos naturais e humanos que lhe davam suporte.

Amaral Filho (2002), dentre as propostas apresentadas por Schumacher (1977), destaca o incentivo à produção em pequena escala, diluída entre empresas menores, com a utilização de tecnologias alternativas e menos agressivas ao meio ambiente. O autor esclarece que a premissa “o negócio é ser pequeno”, inicialmente tida como utópica por professores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas daquele período, acaba direcionando novo rumo para a questão da pequena produção e das pequenas empresas.

Já na década de 1980, ganha força um novo modelo econômico, acelerado pelo movimento de globalização financeira e pelas novas tecnologias de informação. Passam a coexistir os sistemas tradicionais de produção em larga escala e um novo sistema de especialização, mais flexível, personificado conforme o perfil dos clientes e apoiado no uso intensivo de informação, como destacam Oliveira e Bertucci (2003). Com o avanço desse novo modelo econômico, avança também a importância das micro, pequenas e médias empresas na economia mundial, Bleicher e Forcellini (2007).

Uma importante contribuição das MPME encontra-se no fato de atuarem como “colchão” amortecedor do desemprego. Segundo o IBGE (2003) elas são alternativas de ocupação para uma parcela da população que tem condições de desenvolver um negócio próprio e, principalmente, para uma parte da força de trabalho excedente, pouco qualificada e que não encontra espaço em empresas maiores no períodos de desaceleração econômica.

Essa contribuição foi observada no Brasil durante os anos de 1980, fazendo com que os pequenos negócios ganhassem ainda mais força ao final da década. Nesse período, segundo o IBGE (2003), surgem no país as primeiras iniciativas concretas de incentivo e apoio às micro e pequenas empresas, com destaque para o primeiro Estatuto da Microempresa, (Lei n. 7.256 de 27 de novembro de 1984) e para a inclusão de garantias de tratamento diferenciado perante a Constituição Federal de 1988.

Souza (1993) enumera aspectos atribuídos às MPME, naquele período, com destaque para: - estimulam a livre iniciativa e o empreendedorismo; - descentralizam a atividade econômica; - assimilam, adaptam, introduzem e, por vezes, geram novas técnicas e métodos de produção; - amortecem impactos do desemprego e flutuações da atividade econômica.

Abordagem semelhante é apresentada por Longenecker et al (1997), citados e complementados por Terence (2002). Os autores sugerem que a contribuição das MPME para o bem-estar econômico dos países é inquestionável e similar a das grandes empresas, o que reitera o entendimento de que os pequenos negócios não devem ser vistos como versões em miniatura de empresas maiores. Acrescentam ainda:

- estimulam a competição: ao atuarem como concorrentes econômicos geram efeitos saudáveis ao sistema capitalista.
- auxiliam as grandes empresas: desempenham funções de forma eficiente, atuando como fornecedores ou subcontratados, simplificando a atuação das grandes empresas às suas atividades principais e melhorando a eficiência do mercado.

O crescimento das MPME permaneceu durante a década de 1990 e 2000, acelerando a criação de novas empresas e a geração de empregos, conforme ratifica Amaral Filho (2002). Esse movimento ocorre paralelamente ao declínio de postos de trabalho nas grandes corporações em decorrência do que o autor chama de desintegração vertical.

Nas duas últimas décadas, o mundo assistiu a um forte ressurgimento da importância das micro, pequenas e médias empresas. A multiplicação de registro de abertura e de geração de empregos por parte dessas não parou de crescer, ao passo que, do lado das grandes corporações, os postos de trabalho declinaram continuamente, e o processo de fusões e incorporações se aprofundou. Amaral Filho (2002, p. 87 e 88).

O processo de desintegração vertical vem sendo desenvolvido a partir da necessidade de as grandes empresas procurarem se livrar dos custos de produção e de gestão – ou de burocratização – e, ao mesmo tempo, de suas competências não essenciais. Essas empresas têm recorrido à terceirização de determinadas funções, hoje desempenhadas por pequenas empresas (...). Amaral Filho (2002, p. 91)

À medida que as empresas de grande porte reduzem e terceirizam suas funções e processos secundários, o peso das MPME nas economias também aumenta. A OECD (2000) aponta dados globais que reforçam esse movimento e indicam que os pequenos negócios são responsáveis pela maioria dos novos empregos criados em diversos países, contribuindo para o desenvolvimento econômico em escala mundial. Estima-se que elas representem mais de 95% das empresas nos países analisados pela OECD, e que forneçam entre 60% a 70% do total de vagas de emprego.

De acordo com Hassan e Mohamed (2014), a representatividade dos pequenos negócios na Europa é ainda maior, correspondendo a 99% de todas as empresas. Para os autores, eles são e devem ser entendidos como o motor do crescimento e desenvolvimento econômico, da inovação, da criação de empregos e da integração social.

No Brasil, é possível encontrar - em artigos diversos e em períodos não coincidentes - estimativas que também permitem avaliar, em números, a representatividade das MPME. Paula (2017), com base em dados da OCDE (2017), destaca que, em 2015, elas correspondiam a 89% do número total de companhias, gerando 58% dos empregos naquele ano. Por sua vez, Nogueira (2019), a partir de dados do IBGE (2018), estima uma representatividade de 97% do total de companhias e de 70% do total de empregos.

Ainda segundo Nogueira (2019), as MPME contribuem com 27% do (PIB) brasileiro, e com 31,5% da massa salarial, o que indica que, no Brasil, elas são mais representativas em termos de quantidade de empreendimentos e de geração de empregos do que em volume financeiro de negócios ou geração de renda interna. Embora as métricas de apuração e os anos observados não sejam coincidentes, a grandeza dos números reforçam o alerta sobre o papel fundamental dessas empresas na estrutura produtiva do país e da enorme oportunidade de crescimento que esse segmento representa.

Para Hassan e Mouhamed (2014), os pequenos negócios tem função fundamental na redução da economia informal em diversos países, o que as torna vitais para o desenvolvimento local, regional e internacional, tanto na esfera econômica quanto na esfera social. Por serem consideradas promotoras de equidade social, ao gerar emprego e renda para indivíduos com baixa qualificação, Nogueira (2013) explica que as MPME vem ganhando espaço nas pautas direcionadas à formulação de políticas públicas nos países em desenvolvimento e subdesenvolvidos.

Em pesquisa produzida para o IPEA, Nogueira (2019) intensifica esse entendimento e sugere que no Brasil e no mundo existe uma consciência quase unânime de que favorecer o fortalecimento das micro e pequenas empresas é o caminho a ser seguido. Das políticas de apoio a esse segmento tão heterogêneo e capilarizado, resulta uma maior geração de riqueza, novos postos de trabalho e, principalmente, distribuição de renda de forma não assistencialista na base da pirâmide econômica.

O mesmo estudo alerta entretanto, para o risco de se direcionar políticas públicas a partir de uma concepção apenas social das MPME. Tanto o aspecto social quanto o econômico precisam estar integrados para que se atinja o objetivo de desenvolver o segmento:

Outro aspecto relevante diz respeito ao fato de, no debate econômico, a questão da MPME ser vista, muitas vezes, como de ordem meramente social. Partindo dessa premissa, acabam-se por direcionar a elas exclusivamente políticas de geração de “emprego e renda”. Essa é uma interpretação que despreza o caráter sistêmico do tecido econômico. As MPME têm que ser compreendidas no âmbito das políticas industriais e de desenvolvimento, pois, pelo espaço que ocupam, são elas que na verdade conformam o ambiente econômico global do país e acabam por ditar o ritmo da dinâmica da economia como um todo. Nogueira (2019, p. 105)

A associação de micro, pequenas e médias empresas, chamada de processo de integração horizontal, é apontada por Amaral Filho (2002) como uma solução eficaz, capaz de integrar as vertentes social e econômica dos pequenos negócios. Esse processo, onde as empresas passam a produzir de maneira especializada, através da formação de clusters ou distritos industriais, pode ser entendido como uma tentativa de gerar economias de escala externas, tendo em vista a falta de economia de escala interna na produção individual de pequeno porte. O autor sugere que tanto essa integração horizontal dos pequenos negócios, como o processo de desintegração vertical partindo das grandes empresas, estão a direcionar as oportunidades contemporâneas de desenvolvimento das MPME.

### **2.2.3. Os bancos e as MPME**

#### **2.2.3.1. O mercado bancário brasileiro**

O mercado bancário é marcado pela intermediação financeira e pelo fluxo de movimentação monetária decorrente das operações produtivas ou mercantis, sejam elas originadas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas, segundo Richers e Lima (1991).

A intermediação financeira, segundo Rossetti (2002) e Kaufman (1973), fundamenta-se na necessidade de transferência dos recursos financeiros excedentes dos agentes econômicos superavitários para os agentes deficitários, que por sua vez apresentam carência de recursos para realizar investimentos ou para custeio de suas atividades. Segundo Lopes e Rossetti (1998) a intermediação consiste em:

[...] viabilizar o atendimento das necessidades financeiras de curto, médio e longo prazos, manifestadas pelos agentes carentes, e a aplicação, sob riscos minimizados, das disponibilidades dos agentes com excedentes orçamentários. Trata-se, pois, de uma atividade que estabelece uma ponte entre os agentes que poupam e os que estão dispostos a despendar além dos limites de suas rendas correntes. (Lopes e Rossetti 1998, p. 409)

Já os movimentos monetários são decorrentes da sustentação das atividades produtivas e da expansão dos fluxos reais de manutenção e crescimento das atividades econômicas. Tais atividades, geram nos agentes econômicos a necessidade de administrar o seu fluxo de pagamentos e recebimentos, quais sejam proventos, benefícios, direitos e obrigações, conforme Richers e Lima (1991).

Proporcionando maneiras de viabilizar, de forma segura e eficiente, a transferência de recursos e as transações citadas acima, posicionam-se os intermediários financeiros, constituídos, em sua maioria, por instituições financeiras bancárias, não bancárias ou auxiliares, como ressalta Berchielli (2000). Dados do Bacen (2020a) apresentam um total de 1.631 (mil, seiscentos e trinta e uma) instituições autorizadas em atividade no Brasil, dentre as quais destacam-se 137 banco múltiplos, 20 bancos comerciais, 1 Caixa Econômica, 4 Bancos de Desenvolvimento e 866 Cooperativas de Crédito. Por serem os mais representativos dentro desse estudo, limita-se à caracterização dos bancos múltiplos:

Os bancos múltiplos são instituições financeiras privadas ou públicas que realizam operações ativas, passivas e acessórias das diversas instituições financeiras (...). O banco múltiplo deve ser constituído com, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento. Deve ser constituído sob a forma de sociedade anônima e em sua denominação social deve constar a expressão “Banco”. (Camargo 2009, p. 52)

A análise de Paula (1999), baseada no enfoque de Keynes (1930) e de autores pós-keynesianos, propõe o entendimento dos bancos para além dessa visão clássica e passiva da intermediação bancária, que gera impacto limitado sobre o volume e as condições de financiamento da economia. No entendimento da autora, após o enfoque de Keynes, os bancos devem ser vistos como agentes ativos e dotados de motivações próprias, capazes de induzir comportamento e provocar mudanças nos níveis de atividade econômica:

(...) bancos são agentes ativos que possuem expectativas e motivações próprias, cujo comportamento - com base na administração dinâmica de seu balanço - tem impacto decisivo sobre as condições de financiamento da economia e, conseqüentemente, sobre o nível de gastos dos agentes, afetando as variáveis reais da economia, como produto e emprego. Tal enfoque, além de destacar o papel fundamental que os bancos desempenham no estabelecimento das condições de financiamento da economia e na determinação do nível de atividade econômica, deve ser compatível com a visão de Keynes acerca da tomada de decisões dos agentes sob condições de incerteza não-probabilística e sua teoria de preferência pela liquidez. (Paula 1999, p. 4)

Acrescentando um ponto de vista contemporâneo, Furtado (2020) cita peculiaridades atribuídas ao setor bancário brasileiro, como: baixo grau de internacionalização das instituições residentes no país, pequena participação de bancos estrangeiros, atuação presente e relevante dos bancos públicos, alta capacidade de adaptação e alta lucratividade em quase todo tipo de ambiente econômico e político ao qual esteja sujeito.

Outra importante característica do sistema bancário brasileiro e de vários outros países é o elevado grau de concentração do mercado, segundo Carvalho (2007). A tabela 2.10, apresenta a participação das instituições financeiras no volume total das carteira de crédito para pessoas jurídicas.

Posição	2017		2018		2019	
1	BNDES	21,30	BNDES	20,58	BNDES	18,31
2	Banco do Brasil S.A.	18,70	Banco do Brasil S.A.	17,64	Banco do Brasil S.A.	15,19
3	Caixa Econômica Federal	12,04	Banco Bradesco S.A.	12,55	Banco Bradesco S.A.	13,60
4	Banco Bradesco S.A.	11,50	Caixa Econômica Federal	11,12	Itaú Unibanco S.A.	9,85
5	Itaú Unibanco S.A.	9,17	Itaú Unibanco S.A.	8,96	Caixa Econômica Federal	9,69
6	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	20,29	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	21,12	Demais bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial	23,62
7	Bancos de investimento/ múltiplos s/ cart comercial	2,76	Bancos de investimento/ múltiplos s/ cart comercial	3,23	Cooperativas de crédito	4,04
8	Cooperativas de crédito	2,42	Cooperativas de crédito	3,06	Bancos de investimento/ múltiplos s/ cart comercial	3,95
9	Demais bancos de desenvolvimento	1,14	Demais bancos de desenvolvimento	1,06	Demais bancos de desenvolvimento	1,04
10	Segmento não bancário	0,67	Segmento não bancário	0,67	Segmento não bancário	0,71
Total		100,00		100,00		100,00

**Tabela 2.10** – Participação das instituições financeiras no estoque de crédito PJ

Fonte Bacen (2019, p. 128)

Os dados do Bacen (2020b) mostram que as cinco maiores instituições - quatro bancos múltiplos: Itaú Unibanco, Banco do Brasil, Banco Bradesco e Santander (Brasil) e a Caixa Econômica Federal - detem 89% da rede de agências de atendimento bancário instalada no país. Ainda segundo o Bacen (2020c), essas cinco instituições, somadas ao BNDES, detem 75% do volume total de crédito da carteira ativa e mais de 67% do volume da carteira de crédito para Pessoas Jurídicas, Bacen (2019), conforme tabela 2.10 a seguir.

Atualmente, com o advento das *startups* e reformulação da regulamentação da atividade financeira, esse movimento de concentração tende a ser reduzido, ou até mesmo invertido. Entretanto, o que se observa historicamente e ainda hoje, em relação ao crédito disponível, é a elevada concentração nos principais bancos tradicionais.

Strachman e Vasconcelos (2001) destacam que a concentração bancária é prejudicial para pequenos clientes e para o crescimento econômico de um país. Segundo os autores, o aumento do poder de mercado das instituições financeiras em uma estrutura de mercado já oligopolista, amplia a capacidade de determinar os valores dos serviços ofertados.

#### **2.2.3.2. Relacionamento e segmentação de MPME nos bancos**

As investigações apontam o acesso aos serviços e produtos bancários como um pré-requisito importante para aumentar o desempenho e o valor das MPE. A presença dos bancos no cotidiano financeiro das empresas eleva as possibilidades de acesso ao crédito e melhora as condições dos financiamentos, quando necessários.

Estudo realizado pelo Sebrae (2015), com amostra de seis mil pequenos empreendimentos, estima que 70% das MPE possuem relacionamento com bancos através da posse de algum produto bancário como conta corrente, aplicações financeiras, desconto de duplicatas, empréstimos, etc.

Ainda em referência ao estudo, a proporção de empresas bancarizadas é mais baixa nos segmentos de menor porte (notadamente entre os MEI, que chega a 45%), nas regiões Norte e Nordeste do país e no setor de indústria, conforme demonstra a figura 2.8 abaixo:

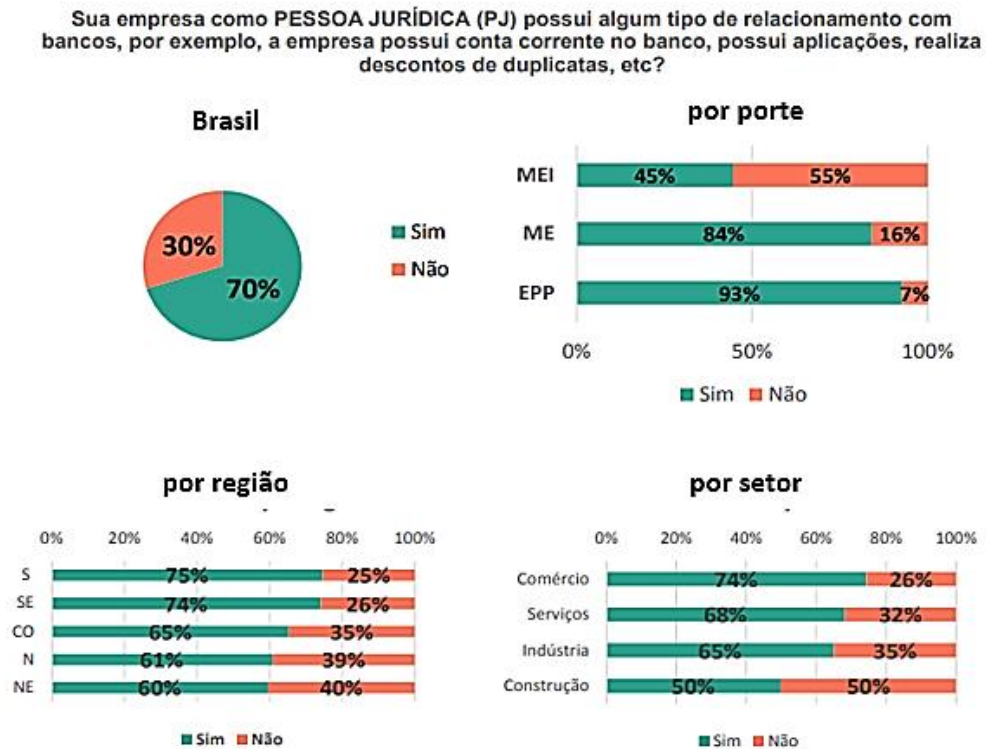


Figura 2.8 - % de MPE bancarizadas no Brasil por porte, por região e por setor

Fonte: Sebrae (2015, p.1)

Paula (2017) pondera que esse estudo não faz menção à semiformalidade, situação em que os empreendedores utilizam sua conta corrente pessoal para realizar movimentações referentes à pessoa jurídica. A autora sugere que a bancarização efetiva, considerando também a semiformalidade, tende a ser maior do que a mensurada no estudo.

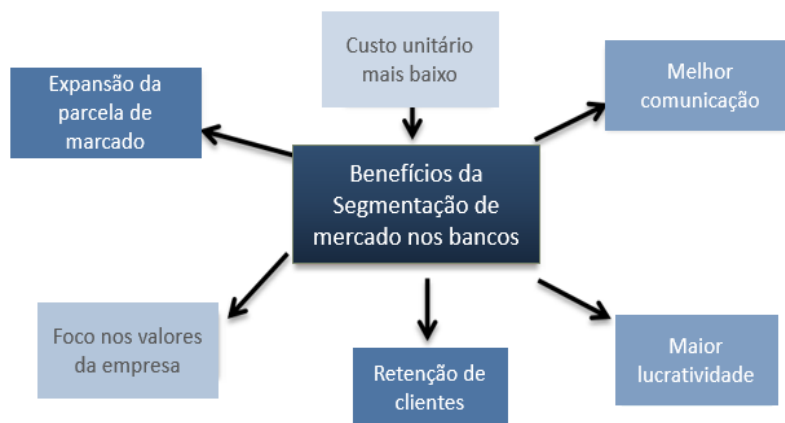
Além de numerosos, as empresas e os empresários que se relacionam com o sistema bancário manifestam particularidades e demandas distintas. Para atendê-las de forma adequada, os bancos de varejo precisam dividi-las em subgrupos, criando segmentos de atuação mais homogêneos, com similar potencial de negócios, características afins e necessidades semelhantes em relação aos produtos e serviços ofertados, Chaves (2001).

A utilização do processo de segmentação por parte das instituições financeiras não é recente. Richers e Lima (1991) já destacavam a atuação por segmentos visando direcionar estratégias diferenciadas à cada grupo de clientes e obter vantagens competitivas. Pelo enfoque de Zeithaml e Bitner (1996) e Gregor et al (1998), no final da década de 1990, a segmentação buscava identificar, segregar e direcionar a atuação com os clientes mais rentáveis. Compreender com profundidade as preferências dos consumidores já era apontado como essencial para a estratégia bancária, naquele período.

Um banco de varejo só pode segmentar seus clientes com sucesso se os entender bem, conhecendo com profundidade as preferências dos consumidores quanto aos canais de distribuição, produtos e sua disposição de pagar por serviços. A segmentação é o carro-chefe que pode levar a uma estratégia integrada, com produtos atraentes sendo oferecidos por canais práticos e lucrativos. (Gregor et al 1998, p. 104)

Favoretto (2017) esclarece que a partir da década de 2000 a segmentação foi intensificada conforme as informações disponíveis sobre hábitos de consumo se ampliaram e se tornaram menos onerosas. Havia forte motivação para definir os canais de atendimento mais adequados à cada empresa. Com isso, reforça o autor, buscava-se a otimização das estruturas de atendimento, notadamente para aquelas empresas situadas nos segmentos inferiores da pirâmide de hierarquia de valor, e que, historicamente, apresentavam custo de servir superior ao retorno financeiro que geravam para os bancos.

Asiedu (2016) destaca que o processo de segmentação representa papel importante no sucesso das ofertas de serviços bancários ao longo dos anos. Por meio dela as instituições financeiras foram capazes de identificar hábitos de compras, estilo de vida e interesse dos empresários e de suas empresas, considerando-os na concepção de seus produtos e serviços. O autor destaca a necessidade de se combinar variáveis demográficas, geográficas e psicográficas das empresas e de seus proprietários e apresenta um esquema com os benefícios providos pela segmentação nos bancos, conforme figura 2.9.



**Figura 2.9** – Benefícios da segmentação mercado nos bancos.

Fonte: adaptado de Asiedu (2016, p. 5)

Atualmente a segmentação de clientes empresariais é uma prática amplamente difundida nos bancos de varejo no Brasil. Todas as principais instituições financeiras originam suas estratégias de relacionamento na seleção de segmentos, utilizando o faturamento bruto anual como principal critério.

A tabela 2.11 abaixo apresenta as faixas de faturamento consideradas por cada instituição, divulgadas em seus relatórios anuais ou em suas páginas de relacionamento com investidores.

SEGMENTAÇÃO	Banco A	Banco B	Banco C	Banco D	Banco E
Segmento 1	até R\$ 81 k	até R\$ 120 k	R\$ 360 k	até R\$ 30 mi	até R\$ 30 mi
Segmento 2	R\$ 81 k - R\$ 300 k	R\$ 120 k - R\$ 1 mi	R\$ 360 k - R\$ 4,8 mi	R\$ 30 mi - R\$ 500 mi	R\$ 30 mi - R\$ 500 mi
Segmento 3	R\$ 300 k - R\$ 3 mi	R\$ 1 mi - R\$ 5 mi	R\$ 4,8 mi - R\$ 300 mi	R\$ 500 mi - R\$ 4 bi	R\$ 500 mi - R\$ 4 bi
Segmento 4	R\$ 3 mi - R\$ 30 mi	R\$ 5 mi - R\$ 30 mi	> R\$ 300 mi	≥ R\$ 4 bi	≥ R\$ 4 bi
Segmento 5	R\$ 30 mi - R\$ 200 mi	R\$ 30 mi - R\$ 200 mi			
Segmento 6	> R\$ 200 mi	R\$ 200 mi - R\$ 800mi			
Segmento 7	Clientes selecionados	R\$ 800 mi - R\$ 4 bi			
Segmento 8		> R\$ 4 bi			

k = milhares    mi = milhões    bi=bilhões

**Tabela 2.11** – Segmentos pessoa jurídica dos principais bancos brasileiros

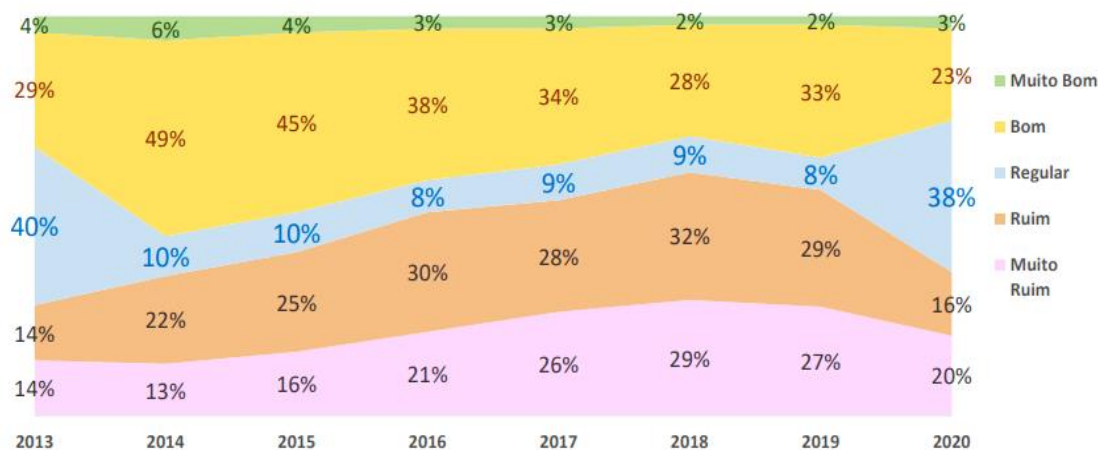
Fonte: Itaú (2021, p. 33), Banco do Brasil (2021, p.7), Santander (2021, p. 26), Bradesco (2021, p. 5), BNDES (2021)

Assim como ocorre na classificação de porte realizada pelas entidades e órgãos do governo, a segmentação nas instituições financeiras também varia consideravelmente. Apesar do critério utilizado ser o mesmo (receita bruta anual), os modelos de segmentação apresentam resultados diferentes, tanto em relação às faixas de faturamento consideradas, quanto em relação à quantidade de segmentos resultantes, que, no caso das instituições da tabela 2.11, variou entre quatro e oito segmentos.

Peres e Peres (2011), descrevem outros tipos de variáveis utilizadas no modelo de segmentação de um grande banco de varejo no país, entretanto, direcionado para o mercado de pessoa física. São utilizados aspectos diversos como dados cadastrais (quantitativos), fluxo financeiro, consumo de serviços e produtos, rentabilidade, preferências por utilização de canais, dentre outros (qualitativos), o que sugere a existência de uma segmentação de segunda ordem, que aprofunda o nível de segmentação inicial orientado pela renda e direciona internamente as estratégias de marketing.

O que se observa no cotidiano das MPE, entretanto, é que a grande proporção de empresas bancarizadas e os esforços de segmentação das instituições financeiras buscando melhor

entender e atender às necessidade dos clientes, não se convertem em maiores taxas de inserção financeira dos pequenos negócios. O Sebrae (2020c) considera como “historicamente conflituosa” a relação entre os pequenos negócios e o sistema bancário brasileiro e apresenta série histórica que demonstra a avaliação das MPE para o setor bancário entre 2013 e 2019, conforme gráfico 2.7.



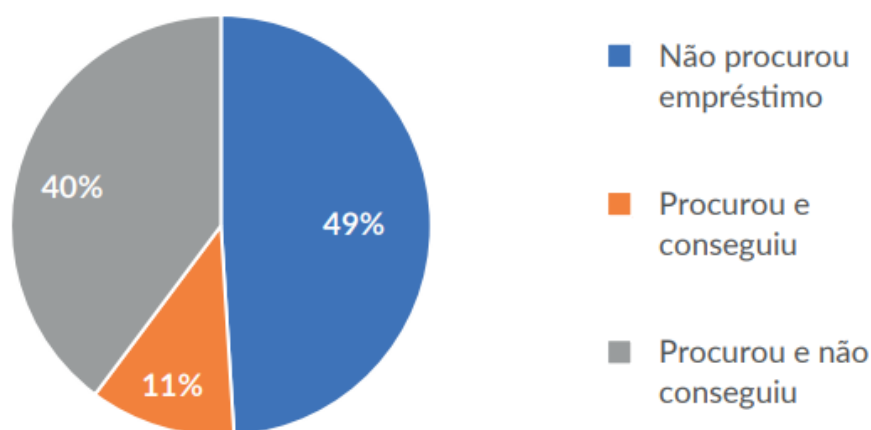
**Gráfico 2.7** – Avaliação dos pequenos negócios sobre o sistema bancário

Fonte: Sebrae (2020d, p.8)

Duas observações merecem ressaltar: a primeira é o viés positivo da redução de 20 pontos percentuais nas avaliações “muito ruim” e “ruim”, observadas entre 2019 e 2020. A segunda é que embora a curva indique uma tendência de melhora a partir de 2018, o tímido percentual de 26% de avaliações “muito bom” e “bom”, somadas, argumenta a favor da situação conflituosa sugerida pelo Sebrae.

Importante pontuar que trata-se de uma avaliação geral sobre o sistema financeiro, realizada por empresas que podem ser bancarizadas ou não. Essa avaliação não deve ser confundida com a satisfação emitida pelos clientes bancários em relação aos seus bancos parceiros. Para captar a percepção de seus clientes, os bancos utilizam ferramentas e indicadores amplamente difundidos, como por exemplo o Net Promoter Score (NPS), divulgado ao mercado periodicamente por grande parte das instituições. Paula (2017) reforça que o acesso aos bancos não acarreta, necessariamente, no sucesso de obtenção de financiamentos e empréstimos. Essa dificuldade de acesso ao mercado creditício surge novamente como motivo para a baixa inserção financeira das MPE e para os baixos conceitos de avaliação do sistema bancário.

Pesquisa do Sebrae (2020c) aponta que menos de 20% dos pequenos empreendedores entrevistados possuíam empréstimo em bancos em 2020, enquanto 47% (mais que o dobro) obtia financiamento através de negociação de prazos com fornecedores. Ainda, 49% dos entrevistados não haviam demandado empréstimos junto aos bancos, revelando elevada proporção de empresas que não demonstram pré-disposição ou necessidade de assistência creditícia. Por outro lado, os 51% restantes declararam ter solicitado financiamento bancário, contudo, na maioria das vezes (40%) sem sucesso, como mostra o gráfico 2.8 abaixo:



**Gráfico 2.8** - Procura por empréstimos bancários pelas MPE

Fonte: Sebrae (2020c, p. única)

De modo geral, os modelos de risco de crédito dos principais bancos brasileiros privilegiam os empreendimentos maiores, que detêm maior histórico de movimentação junto ao banco, melhores condições de oferecer garantias, maior tempo de atuação e inserção no mercado. Tais requisitos não refletem a realidade dos pequenos negócios, acarretando numa expressiva proporção de empresas desse segmento que fica alijada dos instrumentos tradicionais de financiamento pelo sistema bancário, Sebrae (2020c).

Para Paula (2017), do ponto de vista econômico, o mercado de crédito para MPE é marcado por imperfeições. Contribuem com essa sustentação, Figueiredo (2001):

As técnicas de análise para investimentos ou concessão de crédito foram desenvolvidas com base em parâmetros adequados às grandes empresas e acabam, no geral, sendo utilizados para avaliar solicitações de empresas menores. Figueiredo (2001, p. 99).

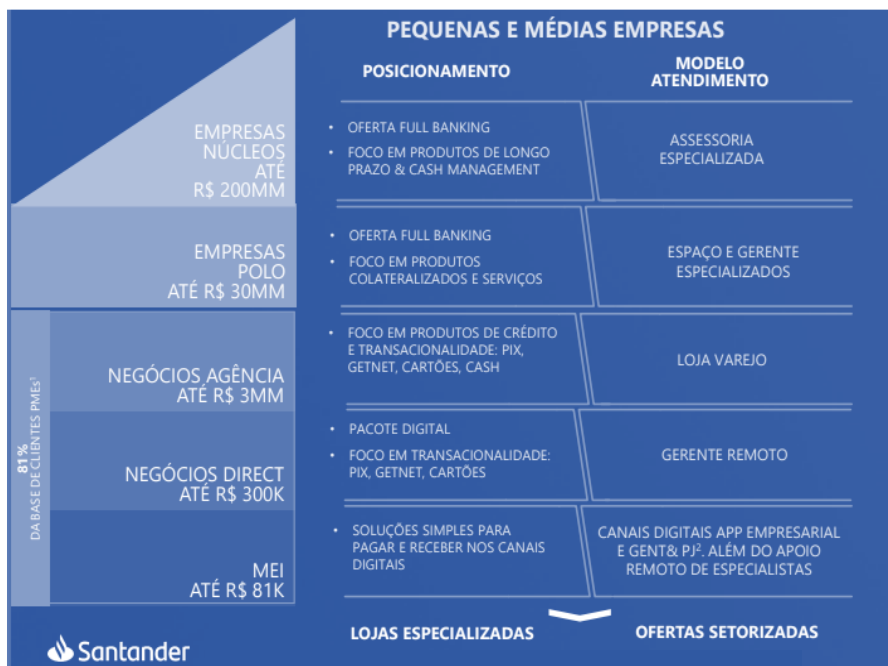
E Preisler (2003):

As operações são normalmente morosas e o custo operacional é elevado para o agente financeiro. Existe um entrave burocrático que é o trâmite para acesso ao financiamento, fora do alcance de suas estruturas, além da necessidade de garantias reais que, muitas vezes, impedem a concretização das operações. (...) Nos empréstimos dos Programas Oficiais do Governo Federal o risco do crédito sempre será da instituição financeira participante. Logo, um adequado sistema de gestão de crédito, que forneça informações positivas e restritivas de clientes, é fundamental para a análise e concessão de crédito. Preisler (2003, p. 18)

A pesquisa de Favoretto (2017) acrescenta outra consideração, apontando a diferença entre o atendimento / relacionamento dispensado aos pequenos negócios (varejo), quando comparados às grandes empresas (atacado). O autor combina as perspectivas de Meier (2007) e de Carvalho e Vidotto (2007).

(...) quando é observado o segmento de uma grande empresa do pilar atacado pode ser verificado que as soluções financeiras apresentadas pelos bancos passam a ser customizadas, devido ao fato de os valores envolvidos em suas negociações e operações compensarem uma forma de atendimento/relacionamento mais próxima e personalizada. Nos segmentos de micro, pequenas e médias empresas, pode-se notar que a situação acaba se invertendo e os canais de atendimento/relacionamento usualmente oferecem um modelo de autoatendimento massificado, o que se reflete na redução do contato pessoal. Favoretto (2017, p. 35)

Esse tratamento diferenciado para grandes empresas é evidenciado pela proposta de valor e pelo posicionamento dos bancos para cada um de seus segmentos. Como exemplo, a Figura 2.10 apresenta o posicionamento e o modelo de atendimento para clientes pessoa jurídica, divulgado ao mercado pelo banco Santander (2021).



**Figura 2.10** - Proposta de valor de um banco para clientes MPME

Fonte: adaptado de Santander (2021, p 4)

Comparando o posicionamento declarado pelo banco para o seu segmento de maior valor (FBA até R\$ 200 milhões) e para o seu segmento de menor valor (FBA R\$ 81 mil), verifica-se contraste entre atributos completos e customizados: “oferta full banking”, “produtos de longo prazo” e “assessoria especializada”; e atributos simplificados e generalistas: “soluções simples”, “canais digitais” e “apoio remoto”.

Para Carvalho e Vidotto (2007), a especialização do atendimento direcionada às grandes empresas se justifica pela maior complexidade administrativa, pela amplitude das necessidades bancárias e pelos elevados valores das transações e negócios realizados por elas. O posicionamento dos principais bancos junto aos segmentos de menor porte, entretanto, sugere que a formulação da proposta de valor em relação a produtos, canais, preço e comunicação, é mais influenciada pela capacidade finita que eles tem em ofertar serviços personalizados a um contingente tão numeroso de clientes, do que pelas necessidades e hábitos de consumo demonstrados por este segmento.

Pesquisa realizada pela EY (2019), com PMEs de cinco países: China, EUA, UK, África do Sul e México, revela que os principais serviços financeiros demandados por estas empresas referem-se a *banking* (pagamentos e recebimentos), financiamentos, seguros e gestão financeira. Assumindo que dentre as principais características das PME (apontadas e referenciadas no item 2.2.2.1) estão: a utilização superficial de técnicas de gestão e a baixa especialização dos cargos de administração, pode-se inferir a relevância que soluções de assessoria e sistemas de auxílio à gestão financeira tem para esse segmento. Nesse sentido, a pesquisa enfatiza o fato de as PME daqueles países estarem recorrendo, de forma significativa, aos soluções disponibilizadas pelas *fintechs*.

Isto indica que as PME têm utilizado os produtos e serviços das Fintech como parte essencial da sua gestão financeira. Tal como no mercado de consumo, esta tendência foi particularmente proeminente na China, onde 61% dos inquiridos indicaram ser este o caso. EY (2019, s.p.)

São diversas as referências bibliográficas que apontam a inclusão financeira, a melhoria na gestão, a intensificação da bancarização, do acesso ao crédito e do relacionamento com os bancos entre as principais necessidades das MPMEs: Lima (2001), Nogueira e Oliveira (2013), Paula (2017), GEM (2019), Nogueira (2019), IBGE (2020).

Se por um lado esses estudos convergem ao sugerir ações de fomento por parte dos governos e dos braços sociais dos bancos públicos, por outro lado, são escassas as pesquisas direcionadas para sugestões práticas de melhorias na atuação dos bancos de

mercado (privados ou públicos), seja no aprimoramento de suas políticas de crédito, na ampliação dos canais de atendimento, na intensificação da assessoria, ou mesmo na revisão dos processos de segmentação que direcionam as ações de marketing.

### **2.2.3.3. Mudanças no mercado financeiro**

Historicamente, as instituições financeiras estão inseridas em uma estrutura de mercado oligopolista, marcada pela concentração da oferta de produtos e serviços em um pequeno número de empresas e por fortes barreiras à entrada de novos concorrentes, das quais destacam-se: a rígida regulamentação do mercado, a presença de economias de escala, a alta tecnologia envolvida na atividade e o poder econômico dos principais concorrentes.

Diniz (2019) esclarece que na última década, porém, o sistema financeiro brasileiro, acompanhando tendência mundial, vem passando por mudanças significativas, capazes de modificar as premissas do mercado e possibilitar a entrada de novos ofertantes. A EY (2020), sugere que a abertura do mercado e o empoderamento do consumidor estão pressionando as instituições tradicionais a buscar soluções e alternativas para seus modelos de negócios, tornando-os mais transparentes, enxutos e digitais.

O estudo apresenta sete direcionadores dessa transformação: 1)- Diminuição das barreiras para novos entrantes; 2)- Consumidores esperam mais de seus provedores de soluções; 3)- Uso de Inteligência Artificial e *Machine Learning*; 4)- Open Banking como fonte de receita e parcerias; 5)- Pagamentos e transferências realizados em tempo real; 6)- Interligação entre plataformas; 7)- Visibilidade dos pagamentos.

Esses direcionadores vem abrindo caminho para alterações estruturantes no sistema financeiro e podem ser melhor compreendidos a partir de três vertentes: 1- alterações na regulamentação; 2- inovação e difusão tecnologia na atividade financeira e seus produtos; e 3- mudanças no comportamento e preferências dos clientes frente as ferramentas, plataformas, redes e soluções digitais.

Primeiramente, em relação à regulamentação, Diniz (2019) apresenta em forma de linha do tempo, os marcos mais relevantes para a atuação das instituições brasileiras, conforme anexo I, dos quais se destacam: - quebra do duopólio das redes de cartão de crédito Redecard e Visanet em 2010; - regulamentação para abertura e fechamento de contas pela internet em 2016; - regulamentação do *crowdfunding* em 2017; - autorização para *fintechs*

operarem com microcrédito em 2018; - diretrizes para regulação do *open banking* em 2019; e a implantação de sistema de pagamentos instantâneos (PIX) em 2020.

Percebe-se que produtos, serviços e mesmo a gestão das informações dos clientes entram no escopo de atuação de novos ofertantes, que passam a se integrar ao mercado. As *fintechs*, segundo o Bacen (2016), são os principais atores dessa transformação propiciada pelos novos marcos regulatórios, uma vez que aplicam tecnologias recentes para adaptar produtos, lançar novas soluções e prover serviços de gerenciamento e controle de riscos. As *fintechs* podem ser conceituadas como:

(...) Inovações financeiras, habilitadas por tecnologias que podem resultar em novos modelos de negócios, aplicativos, processos ou produtos com efeitos tangíveis nos mercados, nas instituições financeiras e na prestação de serviços financeiros. (FSB, 2017, p.11)

“[...] aquelas empresas que usam tecnologia de forma intensiva para oferecer produtos na área de serviços financeiros de uma forma inovadora, sempre focada na experiência e necessidade do usuário”. (ABFintech, 2021 s.p)

O panorama do Banco Central do Brasil - Bacen (2016), transcrito abaixo, demonstra o apoio do principal regulador em relação a entrada de novos concorrentes no mercado e a vigilância em relação à manutenção da solidez do sistema financeiro brasileiro:

O Banco Central do Brasil (BCB) reconhece a importância tanto do emprego de novas tecnologias, cuja aplicação pode se estender por toda a indústria, incluindo métodos de pagamentos, de compensação e de liquidação, como também a importância de formas inovadoras de prestação de serviços. De maneira consoante, encoraja o desenvolvimento dessas novas tecnologias no mercado financeiro, pois isso pode estimular a concorrência no mercado, o que impacta sua eficiência e possibilita a oferta de produtos a preços menores aos clientes, atingindo maior parcela da população. (Bacen 2016, p. 51)

Por outro lado, o BCB se mostra vigilante em relação à introdução de inovações na medida em que elas possam ter consequências sobre a solidez do sistema financeiro. Novas formas de prestação de serviços implicam a necessidade de métodos atualizados de acompanhamento de seu emprego e de um marco regulatório tempestivamente aprimorado, de forma a garantir o regular funcionamento do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e das infraestruturas do mercado financeiro. (Bacen 2016, p. 51)

Para a EY (2018) os reguladores brasileiros, assim como nos EUA e na UE reconhecem a necessidade de se atualizar o regime de licenciamento de empresas para atuação no mercado financeiro. A consultoria esclarece que a regulamentação bem fundamentada em aspectos que protegem os consumidores e que reduzem as barreiras do mercado, são benéficos aos participantes, inclusive para os bancos tradicionais que encontram boas oportunidades para desenvolver a tecnologia financeira.

A segunda vertente, marcada justamente pela perspectiva da inovação e da tecnologia, apresenta-se como relevante requisito para compreensão do contexto atual das instituições financeiras. Segundo o Bacen (2016):

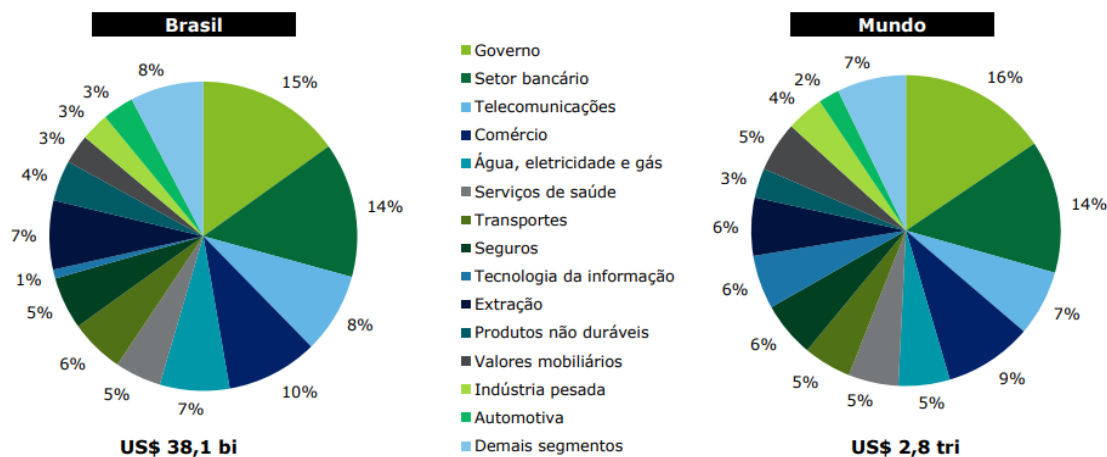
Nos últimos anos, o desenvolvimento de novas tecnologias e o aumento da capacidade e da velocidade de transmissão de dados, aliados ao interesse da sociedade em incorporar as facilidades e a comodidade do uso dos meios eletrônicos no seu dia a dia, têm provocado mudanças na atuação das instituições financeiras na oferta de produtos e serviços financeiros à população. Bacen (2016, p. 66)

Para Diniz (2019), a automação dos bancos brasileiros é referência internacional em relação à inovação e qualidade, sendo reconhecida pela integração que proporciona à rede bancária, mesmo com sua extensa distribuição geográfica e capilaridade. Para a EY (2018), a América Latina é um dos mercados de adoção de tecnologia financeira que mais cresce no mundo, sendo o Brasil o país com o maior número de *fintechs* no continente.

De fato o que se observa no país e em outras economias é um mercado financeiro em constante movimento, que intensifica cada vez mais os investimentos em tecnologia, em busca dos ganhos de escala, das facilidades e das novas oportunidades que ela proporciona.

Pesquisa realizada pela Febraban (2020), aponta o setor bancário como o principal investidor privado em tecnologia representando 14% dos US\$ 2,8 trilhões em dispêndios realizados mundialmente no ano de 2019 e os mesmos 14% dos US\$ 38,1 bilhões investidos no Brasil, no mesmo ano, conforme gráfico 2.9.

**Composição dos dispêndios com tecnologia por setor em 2019 (em % do total)**



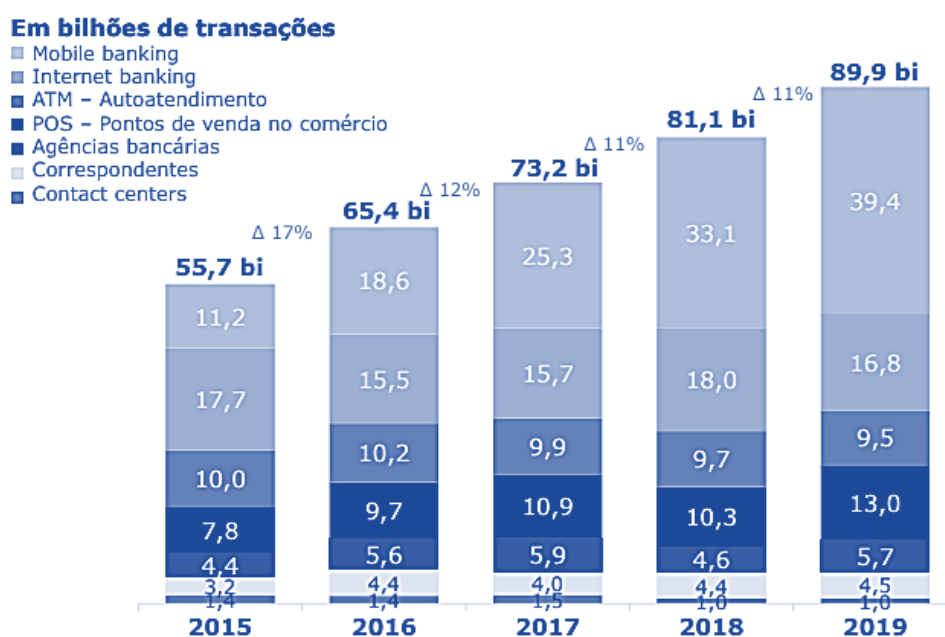
**Gráfico 2.9** - % dos investimentos em tecnologia por setor, em 2019

Fonte: Febraban (2020, p.6)

Entre as aplicações típicas de tecnologia no setor bancário, encontram-se, segundo Diniz (2019), os sistemas de relacionamento com clientes (CRM – *Customer Relationship Management*), os sistemas de inteligência artificial e computação cognitiva, as soluções de atendimento robotizado, a infraestrutura de comunicação (entre agências e entre pontos de autoatendimento), os *softwares* de gestão empresarial, computação em nuvem, *machine learning* (aprendizagem automática de máquinas), a arquitetura e processamento de *Big datas* (com análise e interpretação de grandes volumes e variedades de dados), as funcionalidades para *internet banking*, o desenvolvimento de novas aplicações e para *smartphones* e dispositivos remotos .

Os esforços tecnológicos, que segundo Zacharias et al (2008), proporcionaram na década anterior a possibilidade de atendimento massificado e a dispensa da presença física dos clientes nos postos de atendimento, acabam por intensificar nos dias de hoje e em escala sem precedentes, a redução dos custos, o conhecimento dos padrões de consumo dos clientes, a mitigação de riscos operacionais e de segurança e as opções de auto atendimento e de atendimento remoto.

A pesquisa Febraban (2020), demonstra que o número de transações realizada através nos canais de auto atendimento *mobile banking* e *internet banking* vem apresentando crescimento acelerado nos últimos anos.



**Gráfico 2.10** – Evolução nas transações bancárias nos diversos canais

Fonte: Febraban (2020, p.12)

O gráfico 2.10 mostra que as transações realizadas nesses dois canais representavam, em 2015, 52% das 55,7 bilhões de transações apuradas no ano. Já em 2019 essa representatividade se elevou para 63% das 89,9 bilhões de transações, o que representa um crescimento de 27,2 bilhões de transações/ano. Analisando as transações realizadas por pessoas jurídicas, o percentual é ainda maior, atingindo 86% (anexo II).

O Financial Stability Board, FSB (2019), explica que esse crescimento ocorre porque os canais de autoatendimento, notadamente os dispositivos móveis, evoluíram e ampliaram a gama dos serviços financeiros disponibilizados no mercado e a comodidade para os consumidores ao acessá-los.

Com sua maior funcionalidade, os dispositivos móveis tornaram-se um aspecto fundamental do cotidiano dos consumidores em muitas jurisdições, ampliando significativamente a disponibilidade de serviços. As expectativas dos consumidores aumentaram com maior comodidade de uma gama de serviços, incluindo financeiros. Os telefones inteligentes tornaram-se uma plataforma para desenvolvedores de terceiros desenvolverem novos Produtos. Combinados com APIs, os smartphones têm cada vez mais recursos de pagamentos construídos em seus sistemas operacionais, capturando assim uma 'interface cliente' através da compra de um telefone. FSB (2019, p. 5-6)

Embora os avanços tecnológicos estejam transformando o modo como são prestados os serviços financeiros, Diniz (2019) alerta que eles, por si só, não são suficientes para manter a competitividade das instituições tradicionais. Com a difusão da tecnologia e a presença cada vez mais consolidada das *fintechs* no mercado, as soluções tecnológicas precisam ser vistas como um pré-requisito e não mais como diferencial. Ainda conforme o autor, a competitividade é alavancada quando os recursos de tecnologia são empregados com o direcionamento de melhorar a experiência e a jornada dos clientes.

Essa constatação leva à terceira vertente: mudanças no comportamento e nas preferências de clientes e usuários, em especial quando interagem com seus círculos sociais e quando consomem através de plataformas, redes ou ferramentas digitais.

Para Kotler et al (2017), as decisões de compra são influenciadas tanto pela preferência individual como pelo desejo de conformidade social, sendo que o segundo vem aumentando sua influência de forma generalizada devido a elevada conectividade vivenciada nos últimos anos. Para os autores, os consumidores se importam cada vez mais com a troca de opiniões e avaliações, sobretudo nas plataformas e ferramentas proporcionadas pelas mídias sociais.

Conversas espontâneas sobre marcas possuem mais credibilidade do que campanhas publicitárias voltadas para um público específico. Círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até as preferências pessoais. Os consumidores tendem a seguir a liderança de seus pares ao decidir qual marca escolher. É como se estivessem se protegendo de alegações falsas das marcas ou de campanhas publicitárias ardilosas (...). Kotler et al (2017, p. 19).

Da procura simplificada por um produto ou serviço, as relações de consumo vem se transformando na busca pelo atingimento de objetivos de forma personalizada, EY (2020). Para Costa e Gassi (2017) tanto os dispositivos móveis, como a crescente interação através das mídias sociais estão transformando o consumidor de serviços bancários em um demandante digital, que passa a exigir cada vez mais dos seus provedores de soluções.

O índice de adoção de *fintechs* de 2017, por EY (2018), apontou que 57% dos consumidores brasileiros entrevistados expressaram preferência e interesse em administrar o maior número possível de aspectos de suas vidas por meio de canais digitais. Os serviços de economia compartilhada (como o Airbnb) também aparecem de forma relevante dentre os adotantes das *fintechs*, abrangendo 60% dos entrevistados. Ainda, 58% dizem que usam serviços sob demanda - como aplicativos de carona e pedido de comida - pelo menos uma vez por semana, e 81% indicam a utilização diária de aplicativos de mensagens e chat de vídeo.

Dentre os direcionadores que levam à opção por serviços digitais, se sobressaem: a facilidade para configurar uma conta (37%) e a gama de produtos e serviços disponíveis (18%). O preço do serviço para esses consumidores passa a ser coadjuvante frente as expectativas de conveniência. Nesse sentido, 46% dos usuários das *fintechs* brasileiras estão dispostos a buscar o serviço mais conveniente, ainda que não seja o de menor custo.

A transformação nos hábitos de consumo se acelera também, pela chegada e pelo crescimento do número de *millennials* (ou geração Y) no mercado financeiro, acrescenta Diniz (2019). Nascidos entre 1980 e 1997, essa geração já corresponde a 30% dos brasileiros e, em 2025, representará 75% da força de trabalho do país.

A utilização da tecnologia já modificou o modo como são prestados os serviços financeiros, mas essa transformação tecnológica e a busca por inovações têm sido acentuadas pela chegada dos *millennials* (...). Essa geração começou a exigir não somente o acesso online a suas contas e serviços bancários, como também passou a priorizar aqueles que lhe oferecessem uma experiência de consumo adequada a seus valores, crenças e modo de vida. Diniz (2019, p.24)

Estudo realizado pela Accenture (2019), identificou vários padrões de comportamento entre os consumidores de serviços e produtos bancários e de seguridade, que foram agrupados em cinco grandes tendências:

- querem propostas integradas que atendam às necessidades essenciais
- desejam cada vez mais uma oferta totalmente personalizada de seus provedores financeiros
- estão dispostos a compartilhar dados com seus fornecedores em troca de melhores conselhos e negócios mais atraentes.
- desejam uma melhor integração entre os canais físicos e digitais.
- a confiança dos consumidores nas instituições financeiras é alta e crescente.

Pela ótica das MPME, o entendimento das gerações e dos hábitos de consumo dos indivíduos é também relevante, uma vez que são seus sócios e administradores os responsáveis pela tomada de decisão e pelo relacionamento com as instituições financeiras. A EY (2019) apresenta estudo com capítulo direcionado ao contexto das MPE e *fintechs* nesse novo mercado financeiro, do qual destacam-se as considerações a seguir.

As empresas tem buscado soluções de tecnologia na intenção de ampliar a eficiência e reduzir os custos de seus modelos de negócios. Suas necessidades são também impactadas pelos requisitos regulatórios (quando existentes) uma vez que podem exigir a contratação de produtos e serviços específicos como ferramentas de escrituração contábil ou seguros de responsabilidade empresarial. Os autores destacam que os novos *players* vem ganhando terreno nesse segmento, preenchendo espaços historicamente subatendidos pelas instituições tradicionais e tornando-se fornecedores confiáveis para as MPE,

Cada vez mais, vemos as plataformas orientadas por tecnologia das *fintechs* como um unificador das funções internas de negócios das MPE, que também as conecta a outros fornecedores e *marketplaces* para soluções pontuais. Essas plataformas também incentivarão uma maior adoção das *fintechs* pelas MPE no futuro, aumentando a conscientização de outros serviços *finTech*, e permitindo jornadas de *onboarding* mais fáceis. EY (2019, p. 27 – tradução livre do autor)

Os principais produtos e serviços utilizados pelas MPE junto aos novos ofertantes são: *banking*, pagamentos, gestão financeira, financiamento e seguros. Já os fatores que as levam a contratar de empresas não tradicionais, são, em ordem de relevância para as empresas pesquisadas: 1- a gama de funcionalidades e opções (66%); 2- disponibilidade de serviços 24 horas (55%); 3- facilidade de login e configuração (53%); 4- tarifas e taxas

(39%); 5- compatibilidade com infraestrutura e operações diárias (38%); 6- confiança na equipe e em sua reputação (31%), EY (2019).

O compartilhamento de dados é também apontado pela EY (2019) como uma importante mudança de posicionamento por parte das MPME. Para 89% das empresas pesquisadas, adotantes de *fintechs*, o compartilhamento de suas informações financeiras entre as instituições é visto de forma confortável, se acarretar em benefícios e melhores ofertas. Dentre as empresas não adotantes de *fintechs* o percentual também se mostrou elevado, alcançando 50%. Os autores reforçam a importância da mobilidade das informações entre as organizações para esses novos ecossistemas, uma vez que a interoperabilidade e a conexão de diferentes funções de negócios, compõem os serviços de maior apelo, capazes de simplificar e facilitar a jornada e a experiência dos consumidores.

A valorização da experiência e da jornada, portanto, sintetiza a mudança nos hábitos de consumo dos usuários de soluções financeiras, sejam pessoas físicas ou jurídicas. Nesse cenário, fazer dela o principal direcionador dos negócios torna-se condição preponderante de sobrevivência. A contribuição de Cordeiro et al (2017), auxilia o entendimento:

As instituições financeiras tradicionais (incumbentes), são atualmente desafiadas a construir a sua oferta de serviços e produtos financeiros numa perspectiva de constante melhoria, adequação e foco na experiência do utilizador de forma a estar à altura das suas expectativas, que se revelam cada vez mais sofisticadas, customizadas e assentes em experiências digitais positivas. Cordeiro et al (2017)

A atuação direcionada para a experiência do consumidor, por alguns agentes, gera um efeito cascata no setor, pois torna os consumidores mais exigentes com os serviços e produtos, sejam eles prestados por bancos de varejo, gestoras de patrimônio ou seguradoras, EY (2017). Alertos à esse cenário, os bancos tradicionais brasileiros têm reagido a esses novos desenvolvedores, lançando centros de inovação e aceleração de novas tecnologias, reconhecendo que precisam oferecer aos clientes soluções em meio digital, com fácil acesso e usabilidade. EY (2018). Contudo, o setor financeiro como um todo, mas em especial os agentes tradicionais, têm ainda muito espaço para evoluir no desenvolvimento de estratégias e parcerias que beneficiem a experiência do usuário:

Outro ponto fundamental é entender que o produto financeiro existe para viabilizar a compra de outros produtos e serviços dentro de um contexto de experiência, e não o inverso. (...) E é neste cenário que surgem diversas oportunidades para as organizações que souberem alavancar um ecossistema de parcerias para inovar e obter maior conhecimento de toda cadeia de valor. EY (2020, p. 18)

As mudanças recentes na regulamentação, na inovação tecnológica e nos hábitos de consumo dos usuários, vem reduzindo, gradativamente, as barreiras à entrada de novos ofertantes de soluções, alterando a estrutura do mercado financeiro brasileiro. Isso permite sugerir que o cenário proposto por Kotler et al (2017) está se confirmando no âmbito do sistema financeiro brasileiro:

A competitividade das empresas não será mais determinada por seu tamanho, seu país de origem ou sua vantagem passada. Empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão chance de competir com empresas maiores, mais antigas e globais. No fim, não existirá uma empresa que domine totalmente as demais. Pelo contrário, uma empresa pode ser mais competitiva se conseguir se conectar com comunidades de consumidores e parceiros para a cocriação, e com concorrentes para a “coopetição”. Kotler et al (2017, p. 24-25).

A Accenture (2020) alerta entretanto, que para obterem sucesso, as instituições precisam estar atentas ao alinhamento do discurso com a prática:

Compreender a mudança de comportamento do consumidor é uma coisa. Agir de acordo com isso é outra. Infundindo humanidade e personalização em canais digitais onde eles terão o mais positivo impacto, os bancos têm a oportunidade de criar fortes conexões com os clientes, construir confiança e, por fim, impulsionar o crescimento. Accenture (2020, p. 4).

#### **2.2.3.4. Novas perspectivas de segmentação para as MPME**

Conforme apresentado na seção anterior os bancos tradicionais vem ampliando seus investimentos em tecnologia, com vistas a se manterem competitivos em um sistema financeiro em transformação e com a presença de novas empresas fornecedoras. Isso tem reflexo na melhorias das soluções, dos produtos e das plataformas, aprimorados a partir de uma visão centrada nos clientes e em suas demandas.

Com o aumento da conectividade e a capacidade de armazenar e analisar informações de diversas fontes, era de se esperar que essa nova forma de atuação influenciasse também o aperfeiçoamento dos modelos de segmentação de empresas nos grandes bancos, o que, na prática, não se observa. Os relatórios divulgados por 4 grandes bancos múltiplos: Itaú (2021, p. 33), Banco do Brasil (2021, p.7), Santander (2021, p. 26), Bradesco (2021, p. 5), e pelo BNDES (2021) apontam que o faturamento bruto anual (FBA) continua sendo a variável preponderante utilizada para determinação dos segmentos de empresas.

A noção de continuidade existente entre os processos de segmentação, posicionamento e diferenciação, sugerida por Falcão et al (2016) e de Hooley e Saunders (1996), citados na

seção 2.1.3.3, propõe o entendimento das estratégias de marketing a partir da determinação dos segmentos. Asiedu (2016) ratifica:

Para ofertas de serviços bancários de sucesso, uma prática de segmentação desempenha um papel importante. É parte de um plano de marketing maior que permite aos gerentes de marketing separar, identificar e avaliar as camadas de um mercado para projetar um mix de marketing. (...) Por meio da segmentação de mercado, instituições financeiras como os bancos podem conhecer os hábitos de compra, necessidades, estilo de vida, idade e interesses de seus consumidores e levá-los em consideração ao projetar produtos e serviços.

Asiedu (2016, p. 4) – tradução livre do autor.

Kotler e Armstrong (2015), Águas (2005), González e Bello (2002) e Haley (1968), vem destacando a necessidade de utilizar bases com variáveis quantitativas e qualitativas, que também capturem o comportamento dos consumidores nos estudos de segmentação. Gregos et al (1998) e Asiedu (2016) confirmam essa perspectiva para o setor financeiro:

Um banco de varejo só pode segmentar seus clientes com sucesso se os entender bem, conhecendo com profundidade as preferências dos consumidores quanto aos canais de distribuição, produtos e sua disposição de pagar por serviços. (Gregor et al 1998, p.104)

As práticas de segmentação no setor bancário só podem ser bem-sucedidas quando os profissionais de marketing são capazes de identificar semelhanças e diferenças individuais dentro dos segmentos que têm efeito importante sobre os padrões de compra. Asiedu (2016, p. 5) – tradução livre do autor

Assim, espera-se que um processo de segmentação orientado apenas por variáveis quantitativas, que conceitualmente são fracas preditoras de comportamento e geram segmentos não homogêneos internamente, resulte em estratégias de marketing pouco eficazes, fracas na indução de comportamento dos clientes.

Durante décadas, os comerciantes financeiros basearam-se em modelos de segmentação de clientes construídos em torno de dados demográficos básicos. Mas dados demográficos simplistas como idade, renda e educação são preditores pobres do comportamento real do consumidor. (...) Estratégias de marketing baseadas em suposições padronizadas - em vez de percepções mais profundas sobre estágios de vida, comportamentos, atitudes, interesses, estilos de vida e outros fatores psicográficos - estão destinadas a falhar. The Financial Brand (2017, p. única).

Quando olhamos a atuação de empresas da indústria financeira tradicional de forma agnóstica, o que vemos é uma atuação massiva e com uma jornada desconectada aos eventos de vida e experiências do indivíduo, criando uma inversão dos valores. EY (2020, p. 18)

Ficam evidentes as referências que defendem o aprimoramento dos modelos de segmentação tradicionais, enumerando razões e conceitos que justificam tal necessidade. Entretanto, são escassos os trabalhos que se dedicam a apresentar um modelo de segmentação com aplicação prática de variáveis comportamentais.

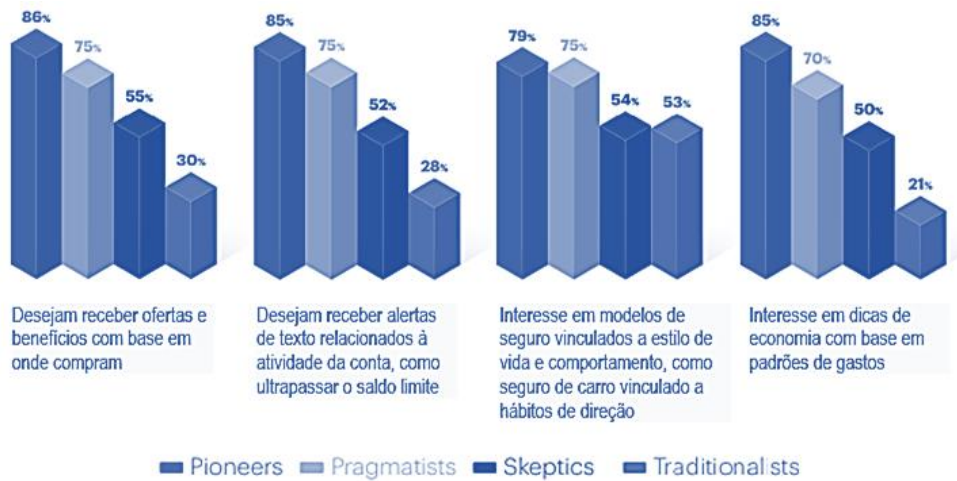
Dois estudos de segmentação realizados por empresas de consultoria empresarial se destacam nesses sentidos e serão apresentados a seguir. O primeiro realizado pela Accenture (2019), divide o mercado a partir da criação de 4 personas, e o segundo, realizado pela EY (2016), utiliza a maturidade financeira e digital dos consumidores

Na abordagem realizada pela Accenture (2019), com 47 mil clientes bancários e de seguros, em 28 mercados (Ásia, Europa, América Latina, Oriente Médio e África, e América do Norte), verifica-se a influência das de Wind e Cardoso (1974) em relação ao micromarketing e de Claycamp e Massy (1968) em relação a criação de personas.

Para envolver os clientes com serviços personalizados, as instituições financeiras precisam identificar e reconhecer as semelhanças existentes entre eles. Deve-se usar a tecnologia de maneira econômica para criar experiências personalizadas de acordo com as preferências de cada segmento. Analisando essas preferências, o estudo propõe o desenvolvimento de quatro grandes personas assim diferenciados:

- Pioneiros (*pioneers*): formado por pessoas que assumem riscos, que entendem de tecnologia e têm fome de inovação. São ansiosos para se envolver com serviços financeiros providos por meio de canais digitais e dispositivos móveis.
- Pragmáticos (*pragmatists*): confiantes e agnósticos em relação aos canais, veem a tecnologia como um meio para um fim, em vez de uma paixão para toda a vida. São satisfeitos com os níveis de serviço que recebem e esperam um bom valor de seus provedores de serviços.
- Céticos (*skeptics*): desconfiados com a tecnologia e geralmente insatisfeitos com seus provedores de serviços financeiros, esses clientes também são os que menos confiam nas instituições.
- Tradicionalistas (*traditionalists*): valorizam o relacionamento humano e evitam tecnologia sempre que possível. Eles mostram baixos níveis de envolvimento e satisfação com seus fornecedores de serviços financeiros, e também de confiança.

Segundo os autores, as diferenças de preferências entre as personas são marcantes e destacam como a segmentação demográfica, por idade ou renda, pode perder nuances importantes sobre como os consumidores veem seus provedores financeiros. Um exemplo é o interesse em receber abordagens personalizadas, conforme gráfico 2.11, a seguir.



**Gráfico 2.11** – Interesse das pessoas por abordagens personalizadas

Fonte: adaptado e traduzido pelo autor com base em Accenture (2019)

Já o segundo estudo, realizado pela EY (2016), com 55 mil consumidores em 32 países distintos (sendo 2 mil no Brasil), sugere uma nova estrutura de segmentação para o mercado bancário orientada pelo comportamento dos consumidores a partir de dois eixos: a maturidade financeira e a maturidade digital. A figura 2.11, apresenta visualmente a matriz de segmentação proposta e o percentual de distribuição dos respondentes brasileiros dentro de cada quadrante.



**Figura 2.11** – Matriz de maturidade financeira e digital

Fonte: EY (2016, p. 5) e The Financial Brand (2017) – adaptado pelo autor

Cada um dos quadrantes é assim caracterizado:

- Profissionais (*PROS*): são auto gestores confiantes de suas finanças, se sentem totalmente à vontade nos canais digitais; podem tentar fornecedores não bancários e digitais que ofereçam melhores experiências digitais.
- Estrelas Financeiras (*Financial Stars*): sentem-se no controle e confortáveis com a autogestão de sua riqueza. São neutros para canais digitais e provedores alternativos, valorizam a experiência e os serviços dos bancos tradicionais.
- Estrelas Digitais (*Digital Stars*): também se sentem no controle das finanças, porém, menos do que os profissionais. Valorizam o acesso 24 horas à equipe de serviços. São mais receptivos à instituições não bancárias.
- Tradicionalistas (*Traditionalists*): se sentem menos confiantes com suas finanças e se preocupam com a segurança dos dados e os canais digitais. Preferindo bancos com filiais, são leais, mas menos lucrativos do que outros segmentos.

Bellens (2019) em referência aos resultados apresentados pela EY (2016), destaca:

Uma segmentação mais criteriosa e acionável é uma etapa essencial em direção a propostas de valor personalizadas para grupos exclusivos de clientes. Os bancos precisam se aprofundar em seus conjuntos de dados transacionais e comportamentais existentes - mas frequentemente subexplorados - para determinar os níveis certos de personalização para cada segmento. Bellens (2019, p. Unica)

Por fim, a The Financial Brand (2017) enumera questões relacionadas à necessidade de evolução dos modelos tradicionais de segmentação bancária, e ratifica as considerações realizadas pelo estudo da EY. Alertam que a análise de critérios demográficos recorrentemente utilizada, pode gerar nos bancos e demais instituições financeiras um falso senso de segurança sobre a compreensão do mercado. Uma maneira de contornar esse risco, é a utilização das ferramentas de *analytics*, *machine learning* e inteligência artificial para dar sentido aos dados qualitativos, de utilização de canais, de estilo de vida, de taxa de utilização de produtos. Peres e Peres (2011), já sugeriam esse entendimento:

Um dos grandes benefícios que um banco de dados oferece à instituição é a realização de uma segmentação eficaz, particularmente, para quem tem tantos clientes diferentes a atender, como os bancos. Essa segmentação pode ser realizada sob medida – por volume de recursos, frequência de uso, tipo de produto utilizado, por ramo de negócio, por porte, entre outras - permitindo que cada ação seja realizada, de forma diferenciada e específica para atender a cada objetivo que a instituição tiver (...). Peres e Peres (2011, p. 59).

A The Financial Brand (2017) sugere que a partir de uma microsegmentação de primeira ordem, onde são apurados segmentos baseados em critérios qualitativos, como a maturidade financeira e a maturidade digital, as instituições financeiras podem e devem realizar uma microsegmentação de segunda ordem, com critérios tradicionais ou com informações externas extraídas de mídias e redes sociais, na intenção de refinar o processo e encontrar o nível de personificação adequado a cada segmento.

Os conjuntos de dados de transações e comportamentais também podem fornecer pistas sobre como personalizar produtos e serviços para cada segmento. A extração de dados de mídia social permite que você crie perfis com base em valores, atitudes, interesses, traços de personalidade e escolha de estilo de vida do consumidor. (...) O objetivo é eliminar a segmentação generalizada e substituí-la por dados que permitem individualizar tudo, desde os produtos que você oferece, até quando você os oferece, como você os oferece, com base em necessidades e preferências reais e não percebidas. The Financial Brand (2017, p. única).

Embora ambos os modelos de segmentação citados sejam generalistas, não sendo desenvolvidos especificamente para a segmentação de empresas, suas considerações podem ser aplicadas no universo das MPME, possibilitando, por exemplo, a avaliação de variáveis referentes aos sócios e dirigentes nos modelos de segmentação dessas empresas. Destaca-se aqui a contribuição de Munier (1995, p. 775): “é a natureza da empresa, mais do que seu tamanho, que deve ser levada em conta se queremos evitar erros analíticos”.

### **CAPÍTULO III – ESTUDO EMPÍRICO**

A terceira parte do estudo tem por objetivo demonstrar as etapas metodológicas que foram percorridas para cumprimento do plano de pesquisa desta investigação. Para Sellitz et al (1974), o método científico direciona para um processo de pesquisa composto por cinco partes: formulação do problema, planejamento do estudo, métodos de coleta de dados, apresentação e interpretação dos resultados e conclusões.

Buscando alinhamento com as etapas citadas, esse capítulo será apresentada com a seguinte estrutura; problema e hipóteses da pesquisa; abordagem da pesquisa; coleta e qualificação dos dados; análises e apresentação dos resultados.

#### **3.1. Metodologia científica**

##### **3.1.1. Problema de Pesquisa**

Os processos de investigação partem da identificação e escolha de um tema de pesquisa, que decorre, segundo Pizam (1994), de preocupações de origem científica ou de aplicação prática. As preocupações de origem científica, pela interpretação de Águas (2005), surgem, principalmente, a partir de problemas de cunho social ou do interesse acadêmico por uma área de estudo. Por sua vez, as preocupações que tem origem em aplicações práticas, buscam: proporcionar informações que mitiguem a incerteza sobre acontecimentos futuros; obter informações que orientem o processo decisório acerca do desenvolvimento de ofertas ou que suportem decisões relacionadas a escolha entre alternativas diversas.

Os dois tipos de preocupações estiveram presentes quando da formulação do problema de pesquisa desse estudo, entretando, a aplicação prática dos modelos de segmentação de clientes empresariais no mercado bancário apresenta-se como motivação originária. De acordo com Ghauri et al (1995), é a partir da pergunta de pesquisa que se desenvolve o processo investigatório, a seleção da abordagem a utilizar e a forma como serão coletados os dados e tratadas as informações.

Assim, a metodologia aqui apresentada foi orientada, preponderantemente, pelo seguinte questionamento: “É possível contribuir com o aprimoramento dos modelos de segmentação de micro, pequenas e médias empresas (MPME) nos bancos?”. Na busca por respostas à essa questão central, foram formuladas questões secundárias, que, por auxiliarem na compreensão do tema, constituem-se em objetivos específicos dessa investigação (subseção 1.3.2).

- Questão 1 (Q1) - Os modelos atuais de segmentação de MPME nos bancos, orientados pelo faturamento bruto anual (FBA) das empresas, resultam em segmentos internamente homogêneos em relação às empresas que os compõem?
- Questão 2 (Q2) - Existem variáveis na base de dados que apresentam correlação e contribuem para explicar a rentabilidade dos clientes junto ao banco?
- Questão 3 (Q3) - É possível identificar e selecionar outras variáveis demográficas ou comportamentais relevantes para os estudos de segmentação nos bancos?
- Questão 4 (Q4) - As variáveis selecionadas, quando incluídas em um modelo de segmentação, contribuem para gerar novos segmentos que também sejam úteis para os bancos?

### 3.1.2. Seleção da abordagem de pesquisa

Seguindo Ghauri et al (1995), a seleção do tipo de abordagem de pesquisa reveste-se de importância estratégica dentro de uma investigação científica pois direciona a obtenção das respostas mais adequadas para os problemas de pesquisa. A partir de Pizam (1994), Mattar (1997), Aaker, Kumar e Day (2001), Malhotra (2006) e McDaniel e Gates (2003) pode-se indentificar três classificações para as abordagens de pesquisa relacionadas à área do marketing: explanatórias, descritivas e causais, sendo a primeira adequada para problemas não estruturados e as outras duas direcionadas à problemas estruturados.

Exploratória: utilizada quando o escopo do tema ainda não se encontra devidamente delimitado, o que impede ou dificulta a formulação de hipóteses. É pouco estruturada e serve como direcionadora de questionamentos para pesquisas futuras. Pode ser utilizada previamente à aplicação de estudos descritivos ou causais. Envolve-se mais com a identificação de relações do que com a sua explicação.

Descritiva: utilizada, por exemplo, para descrever características de um grupo, descobrir ou ratificar a existência de relação entre variáveis ou estimar a proporção de indivíduos com características específicas em uma população. É estruturada, formal e requer conhecimento prévio sobre o tema. Nessa abordagem, o objeto e/ou o tema são estudados sem qualquer tipo de condicionamento por parte do investigador. Divide-se em levantamento de campo ou estudo de campo, conforme a amplitude dos dados e profundidade das análises, (Mattar 1997).

Causal: possibilita a determinação de relações de causalidade entre variáveis a partir de pesquisas experimentais (de campo ou laboratoriais). Pressupõe a manipulação consciente de variáveis independentes, medindo seus efeitos sobre as variáveis dependentes. É também estruturada e formal.

Ainda segundo Mattar (1997), as abordagens descritiva e causal compõem uma categoria chamada de “pesquisas conclusivas”, que direciona para solução de problemas ou para a avaliação de alternativas de decisão.

Partindo das descrições realizadas, considerando a natureza do problema e dos objetivos dessa pesquisa, bem como a impossibilidade de se exercer qualquer tipo de controle sobre as variáveis disponibilizadas, compreende-se que a abordagem de pesquisa adequada para esse estudo é a descritiva, a partir de coleta de dados sem a utilização de questionário.

### **3.1.3. Coleta e qualificação dos dados**

Pizam (1994) explica que a recolha dos dados para subsidiar uma pesquisa científica pode ocorrer a partir de observação, comunicação direta ou de fontes secundárias. Mattar (1997), simplifica, apontando dois grandes grupos de fontes de informação: - bases de dados primários: dados que não foram anteriormente coletados e que tem como propósito atender a pesquisa em andamento; e - bases de dados secundários: dados anteriormente coletados que passaram por tratamento ou análise e são alheios a pesquisa em andamento.

Para Ghauri et al (1995), uma vantagem associada ao recolhimento de dados secundários é a possibilidade de economizar recursos financeiros e tempo, razão pela qual o autor aconselha que deve-se iniciar pela pesquisa em fontes secundárias de informação. Águas (2005) complementa que esse tipo de fonte, de maneira geral, viabiliza a obtenção de maior volume de dados do que as fontes primárias, possibilitando também a realização de análises em séries temporais, recurso limitado em análises orientadas por recolha primária de dados cujo horizonte temporal é restrito. Como desvantagens, o autor apresenta a impossibilidade de manipulação e controle dos métodos de apuração por parte do pesquisador e a eventual falta de relevância dos dados para o problema de investigação.

Malhotra (2011) indica alguns critérios que precisam ser compreendidos antes de utilizar bases secundárias de dados como: o método utilizado para coleta de dados, o tamanho da amostra, a qualidade dos dados, existência de erros e imprecisões, atualidade e frequência de atualização, objetivo para o qual os dados foram coletados, credibilidade e integridade da fonte. Ainda segundo o autor “os dados devem ser confiáveis, válidos e generalizáveis para o problema em questão” (Malhotra 2011, p. 78).

#### **3.1.3.1. A base de dados**

Observada a adequação ao objetivo e a disponibilidade, optou-se pela utilização de uma base de dados secundária, contendo informações referentes ao ano de 2019, que possibilitaram a caracterização de diversas empresas e seus sócios através de variáveis demográficas, geográficas e comportamentais.

As informações foram disponibilizadas por um banco brasileiro, doravante denominado banco Delta, com foco em empreendedores, micro, pequenas e médias empresas com os

quais se relaciona no mercado de varejo, apresentando, um total de 2.322.339 (dois milhões, trezentos e vinte e dois mil, trezentos e trinta e nove) registros de empresas distintas. Em observância às boas práticas de governança e às restrições legais, a disponibilização dos dados foi condicionada ao não compartilhamento de informações que permitissem a identificação individualizada das empresas e de seus sócios como: nomes, CPF, razão social, CNPJ, endereço, dentre outras.

A confiabilidade e fidelidade das informações, extraídas e compartilhadas pelo banco Delta com base em seus repositórios de dados cadastrais e negociais, além de dispensar a coleta de fontes primárias, contribui para atenuar as vantagens apresentadas por Águas (2005), citadas nesta seção, notadamente por garantir a relevância dos dados para as questões centrais do estudo e por possibilitar a investigação em registros utilizados por modelos reais de segmentação.

As principais variáveis contidas na base de dados estão listadas nas tabela 3.1 (quantitativas) e 3.2 (qualitativas), a seguir, enquanto a lista completa encontra-se nos anexos III e IV.

Variáveis Quantitativas		
variável	descrição	classificação
<b>faturamento bruto anual (FBA)</b>	valor em R\$ do Faturamento Bruto Anual da empresa no ano de 2019	Contínua
<b>margem de contribuição (MC)</b>	valor em R\$ da margem de contribuição anual que a empresa gerou para o banco em 2019	Contínua
<b>quantidade de funcionários</b>	quantidade de funcionários diretos da empresa	Discreta
<b>idade da empresa</b>	tempo em anos, decorrido desde a fundação da empresa	Contínua
<b>tempo de relacionamento</b>	tempo em anos, de relacionamento entre a empresa e o banco	Contínua
<b>quantidade de sócios</b>	quantidade de sócios com participação no capital da empresa	Discreta
<b>%_sócios correntistas</b>	% do total de sócios que detêm conta corrente pessoa física no banco	Contínua
<b>tempo médio de conta dos sócios</b>	tempo médio, em anos, desde a abertura da conta corrente dos sócios	Contínua
<b>%_sócios com ingerência</b>	% do total de sócios que possuem ingerência na gestão / administração da empresa	Contínua
<b>idade média dos sócios com ingerência</b>	média de idade, em anos, dos sócios com ingerência na empresa	Contínua

**Tabela 3.1** – Principais variáveis quantitativas

Fonte: elaborado pelo autor

Dentre os atributos quantitativos disponibilizados, encontram-se variáveis demográficas, que indicam a idade das empresas e dos sócios, o sexo, o tempo de relacionamento das empresas com o banco, a geração de receita pela empresas (faturamento), a rentabilidade anual dos clientes junto ao banco (margem de contribuição), a quantidade de funcionários das empresas e a quantidade de sócios com atuação na administração das empresas (ingerência). Os critérios demográficos são apontados por Keller e Kotler (2006) como os mais tradicionais para a segmentação e que possuem maior facilidade de mensuração.

Variáveis Qualitativas		
variável	descrição	classificação
<b>UF</b>	Unidade Federativa de localização da empresa	Nominal
<b>região</b>	região geográfica de localização da empresa	Nominal
<b>natureza jurídica</b>	natureza jurídica da empresa. Indica se é uma empresa, associação, entidade, etc...	Nominal
<b>setor</b>	ramo de atuação da empresa (indústria, comércio, serviço)	Nominal
<b>nome atividade</b>	atividade desenvolvida pela empresa	Nominal
<b>Segmentação do banco</b>	segmentos considerados pelo banco	Ordinal
<b>indicador utilização de canais virtuais</b>	Indica se a empresa movimentar a conta corrente por canais de atendimento virtuais (1-sim, 0-não)	Binária (dummy)
<b>indicador consumo de crédito</b>	indica se a empresa tem perfil de tomador de operações de crédito ou não (1-sim, 0-não)	Binária (dummy)
<b>anotação cadastral</b>	peso das restrições cadastrais existentes no CNPJ da empresa	Ordinal
<b>anotação cadastral replicada</b>	peso das restrições cadastrais existente para os sócios e replicado para a empresa	Ordinal

**Tabela 3.2**– Principais variáveis qualitativas

Fonte: elaborado pelo autor

Dentre os atributos qualitativos, encontram-se variáveis: Geográficas: indicando a macro região e o estado da federação onde as empresas atuam; Demográficas: indicando o setor de atuação, a atividade desenvolvida pelas empresas, a existência de restrições cadastrais que limitam o consumo de produtos bancários; e variáveis Comportamentais: indicam a preferência por utilização de canais digitais ou analógicos, a utilização (ou não) de produtos de crédito como empréstimos e financiamentos e a posse de produtos junto ao banco.

A diversidade de critérios contida na base de informações alinha-se com as perspectivas identificadas na revisão bibliográfica, notadamente por Haley (1968), Tolley (1975), Peres e Peres (2001) e Kotler e Armstrong (2015), favoráveis à aplicação e avaliação de variáveis múltiplas e combinadas nos estudos de segmentação.

### 3.1.3.2. Exclusões e ajustes

Para possibilitar as análises estatísticas foram realizadas exclusões de registros na base de dados, seja por não apresentarem informações disponíveis para todas as empresas, ou por representarem organizações que não desenvolvem atividades empresariais como partidos políticos, associações e entidades, ou por apresentarem histórico de perdas financeiras para o banco (saldo de empréstimos não honrados), conforme tabela 3.3.

variável	condição a excluir	critério	objetivo	registros excluídos	registros restantes
<b>natureza jurídica</b>	diferente de	empresa	<i>excluir entidades, associações, partidos políticos</i>	269.359	2.052.980
<b>situação de funcionamento</b>	diferente de	em operação, em instalação	<i>excluir empresas paralisadas ou inativas</i>	42.216	2.010.764
<b>. idade da empresa, . tempo de funcionamento, . faturamento (FBA), . qtde de funcionários</b>	igual a	inválido ou sem informação	<i>excluir registros com informação inválida ou ausente</i>	143.984	1.866.780
<b>indicador de perdas e perdas replicadas</b>	igual a	1	<i>excluir empresas com operações em perdas no banco</i>	644.541	1.222.239
<b>faturamento bruto anual (FBA)</b>	menor que	R\$ 5.800	<i>excluir percentis 1 e 99</i>	13.916	1.208.323
	maior que	R\$ 60.000.000			
<b>segmentação do banco</b>	igual a	inválido ou sem informação	<i>excluir empresas sem marcação de segmentação</i>	6.482	1.201.841

**Tabela 3.3** – Exclusões e ajustes na base de dados

Fonte: elaborado pelo autor

Do resultado das exclusões, restaram 1.201.841 (um milhão, duzentos e um mil e oitocentos e quarenta e um mil) registros de empresas distintas na base de dados.

### 3.2. Métodos de análise

Da aplicação dos métodos analíticos e modelos estatísticos, busca-se o tratamento e organização das informações contidas na base de dados, tendo como objetivo a formulação de respostas para as questões (Q1, Q2, Q3 e Q4) e para o problema central.

As análises e seus resultados foram obtidos através do programa Statistical Analysis System (SAS) Enterprise Guide versão 7.13, para os seguintes métodos e modelos: 1)- Coeficiente de variação; 2)- Coeficiente de correlação; 3)- Análise de Regressão (método *stepwise*); 4)- Análise de Clusters.

A pertinência e o embasamento teórico para escolha dos métodos estão presentes nas próximas subseções. Por enquanto, a tabela 3.4, apresenta a ligação desses métodos com as questões a serem respondidas:

método de análise	Questões			
	Q1	Q2	Q3	Q4
Coeficiente de variação	X			X
Coeficiente de correlação		X	X	
Análise de Regressão		X	X	
Análise de Clusters				X

**Tabela 3.4** – Questões específicas x métodos quantitativos

Fonte: elaborado pelo autor

#### 3.2.1. Homogeneidade e coeficiente de variação

Partindo do pressuposto de Freitas e Heineck (2001), citados na subseção 2.1.4, é de se esperar que a aplicação de um processo de segmentação resulte em segmentos de consumidores mais homogêneos do que a média da população que compõe o mercado. Entretanto, Hooley et al (2001) alertam que segmentos constituídos por variáveis demográficas embora apresentem heterogeneidade entre si, tendem a não apresentar homogeneidade interna de indivíduos.

Na tabela 2.11 (item 2.2.3.2), verifica-se que o processo de segmentação tradicionalmente aplicado pelos os bancos brasileiros, para classificação de MPME, utiliza como critério determinante uma variável demográfica única, especificamente o faturamento bruto anual (FBA), entendido como o valor total das receitas auferidas por essas empresas com as vendas e com a prestação de serviços dentro de um ano.

Essas referências e outros indícios verificados na revisão bibliográfica originaram a formulação da questão Q1 - “Os modelos atuais de segmentação de MPME nos bancos, orientados pelo faturamento bruto anual (FBA) das empresas, resultam em segmentos internamente homogêneos em relação às empresas que os compõem?” - que será verificada utilizando-se a análise do coeficiente de variação dos quatro segmentos apurados pelo banco Delta em relação a variáveis qualitativas e quantitativas.

Para Gill (1978), o primeiro autor a discorrer sobre o coeficiente de variação (CV) foi Karl Pearson, no final do século XIX. Pode-se defini-lo como uma medida estatística utilizada para avaliar a dispersão de dados, retirando a influência da ordem de grandeza das variáveis, uma vez que calcula o desvio padrão em percentual da média, independentemente da unidade em que a variável está expressa.

Garcia (1989) destaca que o CV, por ser uma medida relativa, possibilita confrontar variáveis de naturezas distintas, oferecendo uma percepção quanto à precisão dos dados, sendo amplamente útil para análises de resultados de experimentos. O coeficiente apurado mede a dispersão dos dados em relação a sua média (interpreta-se que o desvio padrão é equivalente a  $k\%$  da média, onde  $k$  é o valor do coeficiente de correlação). Conforme Garcia (1989), em condições semelhantes, quanto menor o valor do CV, maior será a homogeneidade dos dados e menor a variação do acaso. Quanto maior o valor do CV maior a heterogeneidade daquela variável para a população.

Pela análise dos estudos de Gomes (1990), Garcia (1989), Judice (2000) e Costa et al (2002), verifica-se que a distribuição do CV permite o estabelecimento de faixas de valores para classificação de sua grandeza. Para Gomes (1990) a atribuição dos valores para essas faixas é um trabalho relativo, que requer familiaridade com o tema objeto da pesquisa. Para efeito desse estudo, serão consideradas as seguintes faixas propostas pelo autor: coeficientes de variação inferiores a 10 são considerados baixos, entre 10 e 20, médios; entre 20 e 30, altos; e acima de 30, muito altos.

Para a aplicação prática, foram selecionadas um total de sete variáveis, escolhidas por serem as mais recorrentes e as mais citadas nos estudos e investigações sobre segmentação de mercado presentes na revisão bibliográfica. Cinco delas são quantitativas: FBA, quantidade de funcionários, quantidade de sócios, idade da empresa, tempo de relacionamento com o banco; e duas são qualitativas: utilização de canais virtuais e consumo de crédito.

### **3.2.2. Seleção de variáveis de segmentação**

Para Freitas e Heineck (2001) a assertividade do processo de segmentação depende da correta definição das variáveis que são utilizadas para formação dos microsegmentos. Assim, como etapa posterior à apuração da homogeneidade interna dos segmentos do banco Delta, este estudo propõe a verificação e seleção de variáveis que auxiliem na resposta para as questões Q2 e Q3. Questão 2 (Q2) – “Existem variáveis na base de dados que apresentam correlação e contribuem para explicar a rentabilidade dos clientes junto ao banco?”. Questão 3 (Q3) – “É possível identificar e selecionar outras variáveis demográficas ou comportamentais relevantes para os estudos de segmentação nos bancos?” Para tanto, foram aplicados dois métodos de análise:

- Coeficiente de Correlação Linear de Pearson, na intenção de identificar a existência de relacionamento entre as variáveis e o grau de intensidade;
- Regressão Linear Múltipla, visando identificar aquelas variáveis que mais contribuem para explicação da variável dependente escolhida.

Como variável dependente foi selecionada a margem de contribuição anual dos clientes junto ao banco Delta. Variáveis que expressam a rentabilidade dos clientes são apontadas por diversos estudos, notadamente por Simkin e Dibb (1998) e por Peres e Peres (2011), como critérios relevantes para os processos de segmentação e seleção de mercados alvo, uma vez que permite a identificação dos clientes mais rentáveis e o direcionamento de estratégias de posicionamento e diferenciação. O resultado financeiro está expresso na base de dados pela variável margem de contribuição anual (MC) para o ano de 2019.

Martins (2003) apresenta a margem de contribuição como um indicador utilizado pela contabilidade gerencial, apurado pela diferença entre receitas, despesas variáveis e custos

variáveis, o que permite conhecer a rentabilidade de um produto ou de um cliente e qual a sua contribuição para cobertura dos custos fixos e, posteriormente, para o lucro da organização. Para Padoveze (2007) trata-se de indicador fundamental para a tomada de decisões de curto prazo nas organizações uma vez que possibilita diversas análises financeiras. Nesse estudo, a margem de contribuição dos clientes do banco Delta foi apurada sem a subtração do componente “provisões para crédito de liquidação duvidosa (PCLD)”, identificado na coluna D da tabela 3.5, na intenção de minimizar o impacto negativo desse componente. A tabela demonstra, de forma simplificada, a Demonstração de Resultado Gerencial e os componentes apurados para formação da margem de contribuição (MC).

Demonstração do Resultado Gerencial	
A	Receitas (financeiras e de oportunidade)
B	Despesa (financeiras e de oportunidade)
C	Variação cambial
=	<b>MARGEM FINANCERIA BRUTA (MFB)</b>
D	<b><i>Provisões para crédito de liquidação duvidosa</i></b>
E	Perdas / Ressarcimentos de perdas
F	Abatimentos negociais
=	<b>MARGEM FINANCERIA LÍQUIDA (MFL)</b>
G	Tarifas
H	Custos variáveis
I	Tributos
J	Perdas operacionais
=	<b><i>MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO (MC)</i></b>
K	Custos fixos
L	Despesas administrativas alocadas
M	Ressarcimento de custos
=	<b>RESULTADO GERENCIAL (RSTD)</b>

**Tabela 3.5** – Margem de contribuição na Demonstração de Resultado Gerencial

Fonte: elaborado pelo autor

### 3.2.2.1. Coeficiente de correlação de Pearson

O coeficiente de correlação é a técnica de análise mais utilizada para apurar a associação entre duas variáveis, avaliando a presença de uma relação linear entre elas, de acordo com Malhotra (1996). Embora o trabalho de Bravais (1846) apresente ensaios sobre o conceito

de correlação, atribui-se à pesquisa conjunta de Karl Pearson (1986) e Francis Galton o desenvolvimento dessa metodologia estatística, Stanton (2001).

O então denominado Coeficiente de Correlação de Pearson mede a intensidade e direção de uma relação linear entre duas variáveis, quais sejam  $x$  e  $y$ , e é obtido da seguinte formulação matemática, segundo Johnson e Bhattacharyya (2009):

$$\rho_P = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}, \text{ onde:}$$

- $x_i$  são os valores assumidos pela variável  $x$
- $y_i$  são os valores assumidos pela variável  $y$
- $\bar{x}$  é a média dos valores de  $x_i$
- $\bar{y}$  é a média dos valores de  $y_i$
- $n$  é o número de observações

O resultado da equação é um coeficiente que pode assumir valores entre -1 a 1. O sinal indica o sentido positivo ou negativo do relacionamento enquanto a intensidade da relação é expressa pelo valor. Johnson e Bhattacharyya (2009) explicam que quando o coeficiente apurado é igual a 1 representa uma correlação positiva perfeita, enquanto um coeficiente igual a -1 representa uma correlação negativa perfeita. Coeficientes iguais a zero indicam a ausência de correlação linear entre as variáveis. Cohen (1998) indica faixas de valores para a classificação dos coeficientes sendo: valores de 0,10 a 0,29 são considerados pequenos; entre 0,30 e 0,49 são considerados médios e valores entre 0,50 e 1 são considerados grandes.

Moore e McCabe (2004) ressaltam, dentre as propriedades da metodologia de Pearson, que ela não faz distinção entre variáveis dependentes e variáveis explicativas, sendo o valor da correlação entre  $X$  e  $Y$ , o mesmo observado entre  $Y$  e  $X$ . Não obstante, para esta aplicação prática a variável margem de contribuição anual das empresas esta em evidência. Busca-se identificar se existem variáveis, dentre as demográficas e comportamentais selecionadas, que sejam a ela correlacionadas, destacando a intensidade dessa relação, quando existente.

### 3.2.2.2. Modelo de Regressão linear - *Stepwise Selection*

Para Maroco (2003), a existência (ou ausência) de relacionamento linear entre variáveis pode ser verificada através de dois métodos de análise estatística:

- 1) A partir da análise de correlação, que indica a existência e a força da relação;
- 2) Pelo uso da análise de regressão, que explica a forma como a relação acontece.

Embora congruentes, os dois métodos diferem. Na análise de correlação as variáveis são aleatórias e cumprem a mesma função, não existindo dependência entre elas, o que não se verifica nas análises de regressão. Ainda segundo o autor, o termo Análise de Regressão abrange várias técnicas estatísticas utilizadas para prever o valor de variáveis dependentes a partir de variáveis independentes, modelando a relação entre elas.

A regressão pode ser simples ou múltipla. A primeira estuda a associação entre uma variável dependente e uma variável independente, enquanto a segunda é utilizada para os casos em que há mais de uma variável independente. Os modelos múltiplos apresentam as seguintes notações matemáticas:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon, \text{ onde:}$$

$Y$  – variável dependente;

$\beta_i$  – coeficiente de regressão;

$x_i$  – variável independente;

$k$  – número de variáveis independentes;

$\beta_0$  – ordenada na origem;

$\varepsilon$  – resíduo aleatório

Para Malhotra (1996), as análises de regressão possibilitam: a)- determinar a percentagem da variação da variável dependente que pode ser explicada pelas variáveis independentes; b)- determinar a estrutura da relação entre as variáveis através de uma relação matemática; c)- prever valores para a variável dependente; d) controlar as variáveis independentes, avaliando sua contribuição para explicação da dependente.

Para análises que envolvem um número elevado de potenciais variáveis independentes, como é o caso desse estudo, autores como Alves et al (2013) e Águas (2005), sugerem a utilização do modelo *Stepwise* de regressão linear, que auxilia na identificação das variáveis mais relevantes, otimizando o modelo e reduzindo a presença de

multicolinearidade, observada quando variáveis independentes fortemente correlacionadas são mantidas no modelo de regressão sem que acrescentem explicação à variação da variável dependente.

O método *Stepwise* consiste em testar, passo a passo, variável por variável, se a adição de uma delas traz maior acurácia ao modelo. Partindo de um modelo sem variáveis adicionais, procura-se a variável independente que melhor prevê a variável resposta (com indício foi usado o coeficiente de correlação) e verifica-se se ela eleva o ajuste do modelo. Se sim, ela é mantida, se não, ela é retirada do processo. Procura-se então o segundo previsor e verifica-se novamente a sua contribuição marginal para o ajuste do modelo. Esse procedimento é repetido até que não restem variáveis capazes de elevar o ajuste global do modelo. (Alves et al, 2013), (Águas 2005) e (Lehmann et al, 1998)

Para a análise de regressão foram selecionadas as 19 variáveis resultantes da análise de correlação de Pearson, ainda que apresentem baixa correlação. Espera-se que a aplicação do método de seleção *Stepwise* identifique e retenha apenas aquelas que, em conjunto, gerem o maior poder explicativo sobre a rentabilidade das empresas clientes do banco Delta.

### **3.2.3. Modelo de segmentação e formação de clusters**

Para Kotler e Armstrong (2015) a heterogeneidade interna dos segmentos compromete as estratégias de posicionamento e diferenciação, tornando a atuação da empresa mais próxima ao marketing de massa, com ofertas menos assertivas e dificuldades para concorrer com outras empresas cujo modelo de negócios é mais fortemente direcionado às necessidades e hábitos de consumo de seus clientes, como é o caso das atuais *fintechs*.

A heterogeneidade de indivíduos compromete também dois dos seis requisitos de um segmento eficiente e operacional, apontados por Wedel e Kamakura (1998): 1) *substantiality* – permite o desenvolvimento de programas específicos de marketing; e 2) *responsiveness* – apresentam resposta individualizada aos programas de marketing.

Veloso (2008) sugere que segmentos que não atendam aos requisitos sugeridos pelos autores podem ser alvo de revisão, por vezes com acionamento de novas variáveis ao processo. Nesse contexto, essa subseção busca argumentos para formulação de resposta

para questão Q4: “As variáveis selecionadas, quando incluídas em um modelo de segmentação, contribuem para gerar novos segmentos que também sejam úteis para os bancos?”

Para tanto, foi aplicada metodologia de análise de clusters (agrupamentos), nome dado para técnicas computacionais utilizadas para separar indivíduos em grupos, baseando-se nas características, similaridades ou dissimilaridades que detêm entre si (Maroco 2003). Uma métrica de agrupamento de qualidade resulta em homogeneidade interna e alta diferenciação externa (heterogeneidade), ou seja, “os elementos de um determinado conjunto devem ser mutuamente similares e, preferencialmente, muito diferentes dos elementos de outros conjuntos” (Linden 2009, p. 19).

Jain e Dubes (1988) e Cardoso et al (2008), explicam que a clusterização é a principal etapa dos métodos de análise de *clusters* que também envolvem: 1)- Representação dos objetos, fase na qual são selecionadas e ajustadas as variáveis que irão descrever cada indivíduo; 2)- Definição da medida de similaridade e da técnica de agrupamento; 3)- Clusterização ou agrupamento; 4) Apresentação, avaliação e interpretação dos resultados.

Ao delimitar as variáveis estatísticas de agrupamento, observou-se o exposto por Hair Jr. et al (2005), que sugerem o embasamento por critérios técnicos, conceituais e práticos.

Qualquer aplicação da análise de agrupamentos deve ter um argumento a respeito de quais variáveis são selecionadas. Se o argumento é baseado em uma teoria explícita, pesquisa anterior, ou suposição, o pesquisador deve perceber a importância de incluir apenas aquelas variáveis que caracterizam os objetos agregados e se relacionam especificamente aos objetivos da análise de agrupamentos. Hair Jr. et al (2005, p. 391).

Assim, foram inicialmente selecionadas as variáveis mais relevantes apontadas pela análise de regressão e seleção *stepwise* (item 3.3.2.2): 1) valor do faturamento bruto anual da empresa, 2) indicador de consumo de produtos de crédito, 3) indicador de utilização de canais virtuais, 4) tempo de relacionamento.

As variáveis selecionadas atendem, adicionalmente, à preceitos verificados na revisão bibliográfica, como a multiplicidade de atributos, por Kotler e Armstrong (2015), diversidade de critérios entre demográficos e comportamentais, por Haley (1968), e por indicarem atributos relevantes como porte e rentabilidade por Simkin e Dibb (1998) e utilização de canais por Peres e Peres (2011).

Como técnica de agrupamento foi selecionado o algoritmo *k-means* ou k-médias, apresentado por Scholkopf et al (1988) e classificado entre os métodos de clusterização não-hierárquicos, por repartição. Este método utiliza como medida de similaridade a distância euclidiana, metodologia na qual a “distância entre duas observações (i e j) corresponde à raiz quadrada da soma dos quadrados das diferenças entre pares de observações (i e j), para todas as  $p$  variáveis” (Fávero et al, 2009, p. 201).

Ainda segundo Fávero et al (2009), a utilização do método *k-means* é sugerida em estudos com grandes conjuntos de observações, com o objetivo de minimizar a variância interna dos grupos e maximizar a variância entre eles.

Pelas considerações de Maroco (2007) o algoritmo atua nas seguintes etapas:

- 1- Separa os indivíduos em quantidade  $k$  de *clusters* informadas pelo investigador.
- 2- Calcula os centróides de cada *cluster* e sua distância euclidiana para cada indivíduo. Como centróide entende-se o valor médio de cada variável de similaridade.
- 3- Agrupa os indivíduos no *cluster* com centroide mais próximo de cada variável analisada, repetindo a etapa anterior (2) até reduzir ao máximo a variação da distância de cada indivíduo em relação ao seu seu *cluster*.

A etapa de agrupamento e formação dos segmentos foi organizada em duas abordagens de modo a possibilitar a comparação de resultados e identificar qual processo resulta em segmentos de MPME mais adequados e úteis ao banco Delta.

- **Abordagem I – análise de clusters em etapa única**

A primeira abordagem apresenta um modelo de segmentação realizado em etapa única, analisando conjuntamente, como variáveis de similaridade, os quatro previsores citados nessa seção subseção. Como critério para determinação da quantidade de  $k$  clusters utilizou-se a premissa de encontrar o número de clusters necessários para se atingir um coeficiente de variação inferior a 20% para variável FBA em todos os grupos formados.

- **Abordagem II – análise de clusters em duas etapas**

A segunda abordagem aproxima-se dos conceitos de micro segmentação de primeira e de segunda ordem, defendidos por Piercy e Morgan (1995), Hooley e Saunders (1996),

McDonald e Dunbar (1998) e apresentados na figura 2.6 (item 2.1.3.1). Para Oliveira-Brochado e Martins (2008) os resultados finais de um estudo de segmentação dependem não apenas das bases e variáveis selecionadas, mas também dos métodos estatísticos e das abordagens utilizadas. Veloso (2008) acrescenta que a micro segmentação de segunda ordem pode valer-se do uso de variáveis adicionais para aprofundar o conhecimento de segmentos já formados, ajustando sua profundidade, quando necessário. Partindo dessas referências teóricas procedeu-se a realização da clusterização em duas etapas:

- 1- microsegmentação de primeira ordem: tendo o FBA como variável de similaridade única, na intenção de agrupar as empresas por porte.
- 2- microsegmentação de segunda ordem: isolando duas variáveis comportamentais (utilização de canais virtuais e consumo de crédito) como variáveis de similaridade, realizando um novo particionamento dos grupos formados na etapa anterior.

### **3.3. Análises e apresentação dos resultados**

A partir dessa ponto, o estudo dedica-se à apresentação das análises e resultados. A estrutura dessa seção é semelhante à estrutura da seção 3.2, contendo, para cada modelo declarado anteriormente, pelo menos uma subseção demonstrando sua aplicação e os resultados observados.

#### **3.3.1. Homogeneidade dos segmentos do banco Delta**

Nessa subseção é medida a homogeneidade interna (ou ausência dela) dos segmentos do banco Delta, a partir do cálculo dos coeficientes de variação das variáveis descritas na metodologia.

##### **3.3.1.1. Análise do coeficiente de variação da variável FBA**

Primeiramente, foi aplicado o coeficiente de variação da variável Faturamento Bruto anual (FBA) para cada um dos quatro segmentos apurados pelo banco Dellta. Por ser o critério utilizado para formação desses segmentos, espera-se que o CV da variável FBA apresente valores médios ou baixos, indicando que o processo de segmentação resulta em

homogeneidade interna dos indivíduos em relação a esse atributo. O anexo V apresenta o resultado da análise, resumida na tabela 3.6, a seguir:

Segmentos do banco Delta	qtde de empresas	FBA (R\$) mín	FBA (R\$) máx	FBA (R\$) médio	desvio padrão (R\$)	coeficiente variação CV	classificação do CV
<b>Segmento 1</b> <i>FBA até R\$ 120 mil</i>	263.054	5.800	120.000	64.227	28.548	<b>44,4</b>	muito alto
<b>Segmento 2</b> <i>FBA entre R\$ 120 mil e R\$ 1 milhão</i>	541.472	6.700	1.000.000	439.791	237.853	<b>54,1</b>	muito alto
<b>Segmento 3</b> <i>FBA entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões</i>	337.407	6.404	5.000.000	2.082.400	998.563	<b>48,0</b>	muito alto
<b>Segmento 4</b> <i>FAB acima R\$ 5 milhões</i>	59.908	60.080	60.000.000	13.511.503	9.664.932	<b>71,5</b>	muito alto

**Tabela 3.6** – Coeficiente de Variação (FBA) por segmento do banco Delta

Fonte: elaborado pelo autor a partir do programa SAS Enterprise Guide

A análise do coeficiente de variação da variável FBA, demonstrou resultados diferentes do esperado, apresentando CV classificados como muito altos (valores superiores a 30) para todos os segmentos. Para o Segmento 1, formado por empresa com FBA até R\$120 mil, o CV calculado foi de 44,4, indicando que o desvio padrão do faturamento bruto anual das empresas corresponde a 44,4% da média populacional. Já o segmento 4, formado por empresas com FBA acima de R\$ 5 milhões apresentou o maior CV, calculado em 71,5, indicando que o desvio padrão da variável corresponde a 75,1% da média da população.

Os resultados revelam dados de FBA dispersos em relação à média populacional de cada segmento, indicando que o processo de segmentação de MPME realizado pelo banco Delta, embora resulte em segmentos heterogêneos entre si, não forma segmentos com homogeneidade interna de indivíduos em relação a essa variável, ainda que ela seja o principal critério utilizado para fracionamento do mercado. Pode-se verificar que a heterogeneidade ocorre tanto para os segmentos de empresas de menor porte, quanto para empresas de maior porte.

### 3.3.1.2. Análise do coeficiente de variação das demais variáveis

Ainda que os segmentos do banco Delta apresentem heterogeneidade interna em relação ao FBA, é possível que eles sejam homogêneos em relação a outras variáveis demográficas e comportamentais, o que, segundo a perspectiva de Lima (2001) e Kotler e Armstrong (2015), possibilitaria um entendimento mais amplo sobre as empresas e sobre seu comportamento. Assim, a análise do coeficiente de variação foi aplicada também para as outras seis variáveis selecionadas. Os componentes de cálculo e o resultado apurado pelo programa estatístico estão detalhados no anexo VI. A tabela 3.7, apresenta de forma resumida, o CV para cada uma das variáveis, por segmento.

Segmentos do banco Delta	qtde de empresas	CV qtde de funcion.	CV qtde de sócios	CV idade da empresa	CV tempo relacion.	CV utiliz. canais virtuais	CV consumo crédito
<b>Segmento 1</b> <i>FBA até R\$ 120 mil</i>	263.054	393,7	49,3	65,1	58,6	194,5	233,4
<b>Segmento 2</b> <i>FBA entre R\$ 120 mil e R\$ 1 milhão</i>	541.472	485,2	48,1	51,9	43,7	164,8	159,8
<b>Segmento 3</b> <i>FBA entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões</i>	337.407	239,2	61,9	54,2	46,5	99,2	88,0
<b>Segmento 4</b> <i>FBA acima R\$ 5 milhões</i>	59.908	249,1	129,8	54,5	44,7	62,4	68,9

**Tabela 3.7** – Coeficientes de variação das demais variáveis

Fonte: elaborado pelo autor a partir do programa SAS Enterprise Guide

Novamente os resultados da análise do CV revelam heterogeneidade entre os diversas empresas que compõem cada um dos segmentos do banco Delta. Atributos como a quantidade de funcionários e de sócios, idade da empresa, tempo de relacionamento, utilização de canais virtuais e consumo de operações de crédito, apresentaram coeficientes de variação que podem ser classificados como muito altos (acima de 30).

Destaca-se o elevado valor do CV para a variável quantidade de funcionários, que é um dos principais critérios utilizados no país para classificação do porte das empresas, conforme demonstrado na tabela 2.7 (seção 2.2.1.3). Essa variável, para o Segmento 4 (FBA acima de 5 milhões), apresentou CV igual a 249,1, indicando que o seu desvio padrão corresponde a 249,1% da quantidade média de funcionários. Analisando o anexo

VI verifica-se que o segmento é composto tanto por empresas que não possuem nenhum funcionário quanto por empresas que empregam 4 mil funcionários diretos, sendo a média do segmento igual próxima a 38 funcionários.

A falta de homogeneidade interna é também verificada nos demais segmentos em relação a todas as variáveis analisadas. No anexo VI verifica-se, que de modo geral, todos os segmentos do banco Delta apresentam em sua composição:- empresas com apenas um sócio no quadro societário e empresas com mais de 50 sócios; -empresas recém fundadas, com menos de um ano de constituição e empresas, com mais de 100 anos de atuação; - empresas com conta recém aberta e empresas com mais de 50 anos de relacionamento com o banco; -empresas que utilizam canais digitais para transações e empresas que utilizam os canais tradicionais; -consumidores e não consumidores de produtos de crédito.

Da análise do CV das variáveis demográficas e comportamentais nos segmentos considerados pelo banco Delta, conclui-se, portanto, que existe elevada dispersão das informações em torno de suas médias, indicando a ausência de homogeneidade interna dos segmentos para as características e preferências de consumo analisadas. Tal constatação permite apresentar uma resposta negativa à questão Q1, adicionando indícios para a relevância da questão central do estudo, que indaga sobre as possibilidades de aprimoramento dos processos de segmentação de MPME nos bancos

### **3.3.2. Seleção de variáveis de segmentação**

Nessa subseção, das análises de coeficiente de correlação de Pearson e da aplicação de um modelo regressão linear, antecedido pelo método *stepwise* de seleção de variáveis, busca-se identificar variáveis que possam ser úteis ao processo de segmentação de MPME no banco Delta.

#### **3.3.2.1. Análise do coeficiente de correlação de Pearson**

Como hipóteses para o teste de significância (P valor) temos: hipótese nula (H0) – os coeficientes de correlação apurados não são estatisticamente significantes, e portanto, sem efeito;. e a hipótese alternativa (H1) – os coeficientes apurados são estatisticamente significantes, considerando um nível de confiança de 95%.

O anexo VII apresenta os resultados apurados no programa estatístico para cada variável, enquanto a tabela 3.8, a seguir, destaca as variáveis com maiores coeficientes de correlação (positivos ou negativos), ordenados por ordem decrescente de intensidade.

Variável	Coefficiente de correlação de Pearson	Classificação do coeficiente Cohen (1988)	P VaLor
faturamento bruto anual	0.33885	médio	<.0001
ind_tomador_credito	0.26685	pequeno	<.0001
ind_canais_virtuais	0.24639	pequeno	<.0001
peso_anoacao_cadastral	-0.16261	pequeno	<.0001
qtde_funcionários	0.13842	pequeno	<.0001
peso_anoação_replicada	-0.11287	pequeno	<.0001
tempo_conta_sócios	0.09171	pequeno	<.0001
%_sócios_correntistas	0.08513	pequeno	<.0001

**Tabela 3.8** – Correlação entre as variáveis e a margem de contribuição

Fonte: elaborado pelo autor a partir de SAS Enterprise Guide

Verifica-se nos resultados que o coeficiente calculado para cada uma das variáveis é estatisticamente significativo para o nível de significância de 5%, exceto para a variável “%\_ger\_alpha\_ingerencia”, que expressa o percentual de sócios da geração Alpha (nascidos a partir de 2010) que possuem ingerência na administração da empresa. Para essa variável, o *p* valor superior a 0,05 não permite a rejeição da hipótese nula (H0) e considera-se que não há associação linear entre essa variável e a MC. Para as demais variáveis, que apresentaram *p* valor inferior a 0,05, admite-se, com 95% de confiança, a hipótese alternativa (H1) de que o valor dos coeficientes de correlação indicam a existência de relação linear estatisticamente significativa entre as variáveis e a MC.

Pela classificação proposta por Cohen (1998) e análise do *p* value, as 20 variáveis ficam assim distribuídas em relação à correlação com a MC anual das empresas no banco Delta:

- correlação não significativa: 1 variável
- correlação pequena : 18 variáveis
- correlação média: 1 variável com coeficiente acima de 30.

Dentre as seis variáveis que apresentaram os maiores coeficientes de correlação, duas são comportamentais e expressam hábitos e preferências de consumo: 1- ind\_canais\_digitais, com coeficiente de 0,24639 e 2- ind\_tomador\_crédito, com coeficiente de 0,26685, indicando que hábitos de utilização de canais virtuais e o consumo de empréstimos e financiamentos variam no mesmo sentido da MC das empresas. As outras quatro são variáveis demográficas, sendo: 3- peso\_anoação\_cadastral, com coeficiente -0,16261; 4- peso\_anoação\_replicada, com coeficiente -0,11287, indicando que as restrições cadastrais que limitam as possibilidades de realização de negócios junto ao banco, variam em sentido contrário à MC dos clientes; 5- qtde\_funcionários, coeficiente de 0,13842 e 6- faturamento bruto anual, com coeficiente de 0,33885, ambos indicando que o porte das empresas apresenta relação positiva com a rentabilidade (MC).

Das 20 variáveis que tiveram o coeficiente de correlação calculados, 19 delas apresentaram, com maior ou menor grau de intensidade, associação estatisticamente significativa com a rentabilidade das empresas, mostrando que podem ser relevantes aos estudos de segmentação do banco Delta e adicionando argumentos para explicação das questões Q2 e Q3.

Contudo, a partir da perspectiva de Nachum (1994) e Papadoulos e Denis (1998), apresentada na subseção 2.1.4, é necessário verificar se essas variáveis são também capazes de explicar as variações da variável dependente, nesse caso, a margem de contribuição anual. Para os autores, a análise conjunta de um número elevado de variáveis independentes torna o processo mais oneroso e menos assertivo. Assim, para isolar as variáveis que de fato contribuem para explicar a rentabilidade dos clientes, aplicou-se o método *Stepwise* de Regressão Linear, apresentado a seguir.

### **3.3.2.2. Análise do método de seleção Stepwise e da regressão linear**

Como hipóteses para o teste de significância temos: hipótese nula (H0) – a variável independente não é estatisticamente significativa para explicar a variável dependente, e portanto, sem efeito;. e a hipótese alternativa (H1) – os valores apurados são estatisticamente significantes para explicar a variável dependente, considerando um nível de confiança de 95%.

O anexo VIII apresenta os estimadores calculados para cada variável, enquanto a tabela 3.9, a seguir, demonstra o resultado da seleção pelo método *Stepwise*, que reteve 13 variáveis no modelo.

Linear Regression Results								
The REG Procedure								
Model: Linear_Regression_Model								
Dependent Variable: mcb_2019								
Summary of Stepwise Selection								
Step	Variable Entered	Variable Removed	Number Vars In	Partial R-Square	Model R-Square	C(p)	F Value	Pr > F
1	vlr_fat		1	0.1477	0.1477	85360.1	202823	<.0001
2	ind_tomador_credito		2	0.0490	0.1967	13231.7	71324.1	<.0001
3	ind_canais_virtuais		3	0.0063	0.2030	4012.07	9190.15	<.0001
4	%_correntistas		4	0.0012	0.2042	2174.20	1836.47	<.0001
5	tempo_relac_cia		5	0.0009	0.2051	791.981	1383.29	<.0001
6	qtde_funcis		6	0.0003	0.2054	388.552	405.30	<.0001
7	tempo_fund_cia		7	0.0001	0.2055	208.881	181.64	<.0001
8	peso_anotacao		8	0.0001	0.2056	110.707	100.17	<.0001
9	avg_tempo_conta_		9	0.0000	0.2056	69.9829	42.72	<.0001
10	%_Y_inger		10	0.0000	0.2057	27.3370	44.65	<.0001
11	%_Z_inger		11	0.0000	0.2057	20.1899	9.15	0.0025
12	qtde_socios		12	0.0000	0.2057	14.7354	7.45	0.0063
13	%_casado_inger		13	0.0000	0.2057	10.5824	6.15	0.0131

Generated by the SAS System ('SASApp\_ANL04',AIX) on June 21, 2021 at 10:28:29 AM

Tabela 3.9 – Modelo *Stepwise* para seleção de variáveis

Fonte: SAS Enterprise Guide

O resultado da análise apresentou um coeficiente de determinação  $R^2 = 0,2057$ , indicando que as variações dos 13 previsores mantidos no modelo após a seleção *Stepwise*, explicam conjuntamente cerca de 20,6% das variações da margem de contribuição anual das empresas junto ao banco Delta. As três variáveis independentes com  $R^2$  mais elevado explicam, em conjunto, cerca de 20% da variação da MC, sendo 0,63% explicado pela utilização de canais virtuais, 4,9% pelo consumo de produtos de crédito e 14,7% pelo faturamento bruto anual das empresas (FBA).

Os outros dez previsores, em conjunto, explicaram menos de 1% da variação da MC. Variáveis que indicam a existência de restrições cadastrais (peso\_anotacao\_cadastral) e a quantidade de funcionários, que figuraram entre as cinco variáveis com maior coeficiente de correlação em relação a MC, apresentaram, respectivamente,  $R^2 = 0,01\%$  e  $R^2 = 0,03\%$ .

O teste de significância individual apresentou  $p$  valor inferior a 0,05 para todas as variáveis, o que permite rejeitar, com 95% de confiança a hipótese nula  $H_0$  e concluir que as variáveis são estatisticamente significativas para explicar a margem de contribuição anual.

A tabela 3.10 abaixo, mostra o intercepto e os parâmetros individuais estimados para cada uma das 13 variáveis. Mostra também um  $p$  value geral inferior a 0,05, indicando que o modelo é globalmente significativo do ponto de vista estatístico.

Analysis of Variance					
Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Value	Pr > F
Model	13	1.219542E14	9.381094E12	23307.1	<.0001
Error	1.17E6	4.709737E14	402498620		
Corrected Total	1.17E6	5.929279E14			

Variable	Parameter Estimate	Standard Error	Type II SS	F Value	Pr > F
Intercept	-4178.02697	75.18098	1.243057E12	3088.35	<.0001
vir_fat	0.00200	0.00000579	4.820436E13	119763	<.0001
qtde_funcis	16.20384	0.79102	1.688994E11	419.63	<.0001
tempo_fund_cia	-46.73489	3.42495	74944449727	186.20	<.0001
tempo_relac_cia	159.15031	5.17768	3.802847E11	944.81	<.0001
peso_anotacao	149.12355	15.23177	38579469579	95.85	<.0001
qtde_socios	-49.21427	17.73719	3098680297	7.70	0.0055
%_correntistas	2.16098	0.06965	3.874027E11	962.49	<.0001
avg_tempo_conta_	-21.37399	3.13634	18693414534	46.44	<.0001
%_casado_inger	100.63354	40.56967	2476549647	6.15	0.0131
%_Y_inger	-0.30863	0.04931	15765888064	39.17	<.0001
%_Z_inger	-0.77768	0.27293	3267902152	8.12	0.0044
ind_canais_virtuais	4850.54662	52.09072	3.489997E12	8670.83	<.0001
ind_tomador_credito	8070.67799	52.00765	9.692815E12	24081.6	<.0001

Generated by the SAS System ('SASApp\_ANL04', AIX) on June 21, 2021 at 10:28:29 AM

Tabela 3.10 – Regressão Linear – estatísticas

Fonte: SAS Enterprise Guide

Pela observação dos coeficientes individuais estimados para as 5 variáveis mais relevantes do modelo (tabela 3.9), verifica-se os seguintes comportamentos médios da variável dependente “margem de contribuição anual”: Ela se eleva em R\$ 0,002 para cada R\$ 1,00 de FBA das empresas. Eleva-se em R\$ 8.070,68 quando a empresa é consumidora de produtos de crédito. Eleva-se em R\$ 4.850,55 quando a empresa utiliza os canais virtuais (aplicativos para mobile e internet banking) do banco Delta. Eleva-se em R\$ 2,16 para cada % do total de sócios que mantém conta corrente pessoa física no banco. Eleva-se em R\$ 159,12 para cada ano de relacionamento da empresa junto ao banco.

Utilizando os coeficientes individuais e considerando apenas as 5 variáveis descritas acima como forma de simplificar a apresentação dos resultados, uma vez que representam a quase totalidade do coeficiente de determinação  $R^2$  do modelo, chega-se a seguinte formulação matemática:

$$\widehat{MC} = -4.178,03 + 0,002x_1 + 8.070,68x_2 + 4.850,55x_3 + 2,16x_4 + 159,15x_5$$

Onde:

$x_1$  = vlr\_fat (FBA),

$x_4$  = %\_correntistas (sócios)

$x_2$  = ind\_tomador\_credito

$x_5$  = tempo\_relac\_cia

$x_3$  = ind\_canais virtuais

$\widehat{MC}$  = margem de contribuição anual

A partir das análises estatísticas aplicadas nessa seção, especificamente a análise do coeficiente de correlação e a análise de regressão pelo método *stepwise* de seleção de variáveis, foi possível encontrar variáveis demográficas e de comportamento que se mostraram estatisticamente significantes para entendimento de parte das variações no indicador de rentabilidade das empresas, margem de contribuição anual.

Assumindo que a rentabilidade é um critério relevante para o processo de segmentação, conforme premissa formulada no início dessa seção, a partir de Simkin e Dibb (1998) e Peres e Peres (2011), chega-se a uma resposta positiva para as questões Q2 e Q3 com a sugestão de nove variáveis que podem ser testadas em um processo de segmentação de MPME, seja ele de primeira ordem ou de segunda ordem.

Fica evidente que a variável FBA, dentro do espectro de variáveis disponíveis na base de dados, é aquela que guarda maior correlação com a rentabilidade das empresas junto ao banco e também a que mais contribui para explicar suas variações. Embora sua utilização de forma isolada gere segmentos sem homogeneidade interna, ela se mostrou relevante para uma segmentação baseada na rentabilidade das MPME, razão pela qual será mantida para efeitos desse estudo.

### **3.3.3. Modelos de segmentação e formação de clusters**

Nessa última subseção do capítulo são apresentados os resultados das análises de clusters através do algoritmo *k means*, com o objetivo de gerar novos segmentos e verificar se eles podem ser úteis aos estudos de segmentação do banco Delta.

Para as análises de cluster foram inicialmente selecionadas as variáveis mais relevantes apontadas por este estudo empírico, a partir da análise de regressão e seleção *stepwise* (item 3.3.2.2). 1) valor do faturamento bruto anual da empresa, 2) indicador de consumo de produtos de crédito, 3) indicador de utilização de canais virtuais, 4) tempo de relacionamento. A variável percentual de sócios correntistas foi excluída pois a base de dados contém um número elevado de empreendedores individuais (empresas com apenas um sócio), o que pode distorcer o entendimento proposto.

#### **3.3.3.1. Abordagem I – análise de clusters em etapa única**

Foram realizados testes sucessivos variando a quantidade de *k* clusters em múltiplos de quatro, analisando, a cada teste, os coeficientes de variação das demais variáveis. A partir do teste realizado com 12 clusters verificou-se que apenas dois deles estavam desenquadrados do objetivo de se encontrar coeficientes de variação menor que 20% (subseção 3.2.3). Essa constatação se manteve para os demais testes, até que as análises cessaram no teste com 28 clusters, ao critério do autor, por considerar um número de agrupamentos demasiado elevado e não operacional para o banco. Nesse último teste, dois segmentos permaneceram desenquadrados com coeficientes de variação para a variável FBA de 65,3% e 23,9%.

A seguir apresenta-se os dados resultantes da análise realizada com 12 clusters, considerando que a partir desse valor não houve incremento no número de segmentos com CV inferior a 20% e os ganhos marginais de homogeneidade interna não compensam o acréscimo de complexidade operacional para o banco em consequência da elevação do número de agrupamentos.

A tabela 3.11 apresenta o coeficiente de determinação  $R^2$  de cada variável dentro do processo de análise de clusters apurado em etapa única. Novamente a variável FBA assume protagonismo, apresentando  $R^2$  igual a 98,7%.

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
ind_tomador_credito	0.47695	0.44746	0.119844	0.136162
ind_canais_virtuais	0.47349	0.45095	0.092922	0.102441
vir_fat	2294199	257317	0.987420	78.493124
tempo_relac_cia	6.30686	6.23649	0.022202	0.022706
OVER-ALL	1147099	128658	0.987420	78.493124

**Tabela 3.11** – Coeficiente de determinação das variáveis da análise de clusters

Fonte: SAS Enterprise Guide

O resultado estatístico da apuração dos clusters encontra-se detalhado no anexo X, enquanto a tabela 3.12 apresenta, de forma resumida, o total de indivíduos em cada cluster e os coeficientes de variação (CV) das quatro variáveis de similaridade.

cluster	empresas	Faturamento		Tempo relacion.		Util. canais virtuais		tomador crédito	
		CV	Classificação	CV	Classificação	CV	Classificação	CV	Classificação
1	3.268	4,3	baixo	44,0	muito alto	51,2	muito alto	59,1	muito alto
2	266.341	<b>25,5</b>	alto	45,5	muito alto	126,4	muito alto	113,0	muito alto
3	123.528	16,5	médio	45,0	muito alto	105,6	muito alto	95,3	muito alto
4	65.493	11,8	médio	46,4	muito alto	82,1	muito alto	73,8	muito alto
5	13.375	8,7	baixo	45,3	muito alto	76,3	muito alto	81,0	muito alto
6	30.343	9,5	baixo	48,5	muito alto	72,6	muito alto	69,2	muito alto
7	5.362	5,5	baixo	44,1	muito alto	57,1	muito alto	62,4	muito alto
<b>8</b>	<b>645.051</b>	<b>74,7</b>	<b>muito alto</b>	<b>48,7</b>	<b>muito alto</b>	<b>184,1</b>	<b>muito alto</b>	<b>193,1</b>	<b>muito alto</b>
9	7.464	6,2	baixo	44,7	muito alto	61,1	muito alto	67,3	muito alto
10	2.639	4,0	baixo	43,1	muito alto	49,2	muito alto	57,9	muito alto
11	9.552	7,3	baixo	44,5	muito alto	68,8	muito alto	73,0	muito alto
12	4.135	4,8	baixo	43,7	muito alto	53,3	muito alto	60,8	muito alto

**Tabela 3.12** – Abordagem I - Coeficiente de Variação dos 12 segmentos

Fonte: elaborado pelo autor

Como era esperado, ao elevar o número de segmentos (de 4 para 12). Os coeficientes de variação da variável FBA reduziram em comparação aos segmentos do banco Delta (tabela 3.6), indicando maior homogeneidade no porte das empresas que compõem cada novo segmento. A exceção foi o cluster número 8 que apresentou CV de 74,7 e que se destacou também pelo elevado número de empresas, representando 55% do total de registros na base de dados, assim distribuídos: 39,8% correspondem a empreendedores individuais (todos os empreendedores foram agrupados neste cluster), 60,1% correspondem a MPE e EPP, com FBA entre R\$ 120 mil e R\$ 1 milhão, e menos de 1% corresponde a pequenas e médias empresas com FBA superior a R\$ 1 milhão.

Se por um lado essa abordagem apresentou benefícios, aumentando a homogeneidade interna dos segmentos em relação ao faturamento, por outro lado os CV das demais variáveis de similaridade permaneceram classificados como “muito altos”, revelando um resultado diferente do esperado. Isso indica que pela preponderância assumida pela variável FBA no algoritmo de clusterização ( $R^2$  igual a 98,7%), as demais variáveis pouco influenciaram o processo, mantendo-se dispersas, sem acrescentar homogeneidade aos segmentos em relação aos atributos comportamentais que representam.

### 3.3.3.2. Abordagem II – análise de clusters em duas etapas

- **Etapa I - Micro segmentação de primeira ordem**

As análises contidas nesse estudo até aqui, mostraram que a variável FBA, utilizada pelos bancos para composição de seus segmentos, é de fato um atributo relevante para o relacionamento com as MPME, uma vez que indica o porte das empresas e que guarda relação linear e explicativa com a rentabilidade que elas proporcionam ao banco. Assim, essa variável foi utilizada para a apuração da micro segmentação de primeira ordem, cujos resultados estão detalhados no anexo XI e resumido na tabela 3.13. O número de clusters foi determinado em cinco, ao critério do autor, buscando um número próximo à quantidade de segmentos do banco delta (quatro), permitindo comparação dos resultados.

clusters	qtde empresas	FBA		MC
		mínimo	máximo	média
A	9.854	R\$ 14.119.618	R\$ 21.997.968	R\$ 45.573
B	18.641	R\$ 7.974.689	R\$ 14.118.995	R\$ 32.517
C	47.643	R\$ 3.787.948	R\$ 7.973.888	R\$ 22.797
D	203.875	R\$ 1.350.600	R\$ 3.787.865	R\$ 10.726
E	896.538	R\$ 5.800	R\$ 1.350.587	R\$ 1.949

**Tabela 3.13** – Abordagem II - Segmentação de primeira ordem (FBA)

Fonte: SAS Enterprise Guide

O cluster “A” foi formado por 9,8 mil empresas de médio porte com faturamento anual acima de R\$ 14,1 milhões e margem de contribuição anual média de R\$ 45,6 mil, compreendendo as empresas de maior porte e maior rentabilidade para o banco. No outro extremo está o cluster “E”, formado por 896 mil empresas com faturamento até R\$ 1,35 milhões e MC anual média de R\$ 1,9 mil. No grupo “E” estão, basicamente, empreendedores individuais, microempresas e empresas de pequeno porte. A análise da MC média reforça as constatações de que a variável FBA é representativa para um processo que busca separar os clientes por rentabilidade. Verifica-se que a MC média é maior para os clusters compostos pelas empresas de maior faturamento.

Verifica-se também que as faixas de faturamento dos clusters calculados diferem consideravelmente das faixas utilizadas pelo banco, descritas na tabela 3.6. Apenas o cluster “E”, isoladamente, agrupa a totalidade dos seguimentos 1 e 2, e parte das empresas do segmento 3 do banco Delta.

Os clusters formados mantiveram a ausência de homogeneidade interna em relação as variáveis comportamentais, resultado esperado e demonstrado na tabela 3.14, através do coeficiente de variação.

cluster	empresas	faturamento		util. canais virtuais		tomador crédito	
		CV	classificação	CV	classificação	CV	classificação
A	9.854	12,9	médio	51,4	muito alto	59,5	muito alto
B	18.641	16,4	médio	61,9	muito alto	67,4	muito alto
C	47.643	21,9	alto	73,4	muito alto	72,8	muito alto
D	203.875	29,8	alto	97,5	muito alto	87,9	muito alto
E	896.538	88,0	muito alto	164,2	muito alto	162,9	muito alto

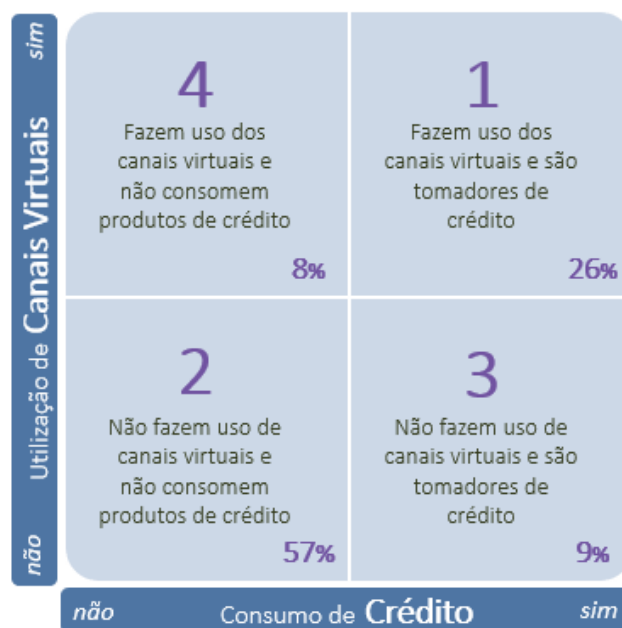
**Tabela 3.14** – Abordagem II - Coeficiente de variação dos segmentos (FBA)

Fonte: SAS Enterprise Guide

Verificou-se redução dos valores dos coeficientes de variação dos clusters para a variável FBA (exceto para o cluster “E”), o que indica que a metodologia aplicada resultou em maior homogeneidade interna de faturamento entre as empresas de cada cluster.

- **Etapa II - Micro segmentação de segunda ordem**

Com o objetivo de refinar os segmentos formados na etapa anterior, as empresas foram classificadas a partir de variáveis comportamentais que expressam a utilização de canais virtuais e o consumo de produtos de crédito. A natureza binária (dummy) dessas variáveis permitiu o agrupamento das empresas em quatro quadrantes, criando a matriz de comportamento apresentada na figura 3.1 (baseada na matriz de maturidade financeira e de maturidade digital da figura 2.11.)

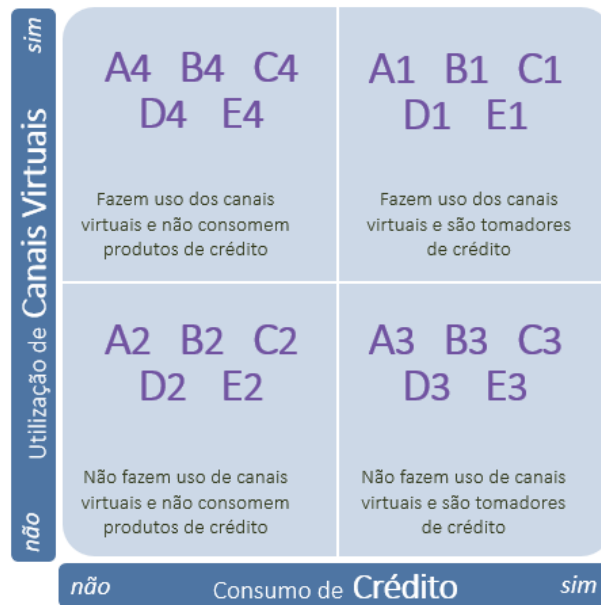


**Figura 3.1** – Matriz de utilização de canais virtuais e produtos de crédito

**Fonte:** elaborado pelo autor com base em EY (2016)

Cada quadrante da matriz indica: o número identificador do grupo, a descrição do critério e o percentual de empresas que o compõem. Destaca-se o grupo “D”, formado por empresas que, em 2019, não utilizaram os canais virtuais e não consumiram empréstimos ou financiamentos junto ao banco. Com aproximadamente 670 mil empresas (57% do total), o grupo “D” reforça o observado no gráfico 2.8, sobre o pequeno número de MPME que conseguem ou procuram por crédito bancário.

A partir dos cinco segmentos criados pela análise de clusters com a variável FBA, foi realizada nova microsegmentação, agora de segunda ordem, detalhada no anexo XII, utilizando as mesmas variáveis que formaram a matriz de comportamento. Os segmentos apurados constam na tabela 3.15 e foram distribuídos na matriz conforme a figura 3.2.



**Figura 3.2** – Abordagem II – distribuição dos segmentos na matriz

Fonte: elaborado pelo autor

clusters	empresas	faixa FBA R\$	utiliza canais virtuais?	consome crédito?	MC média R\$
A1	6.772	acima 14,1 milhões	sim	sim	61.842
A2	1.552	acima 14,1 milhões	não	não	1.433
A3	508	acima 14,1 milhões	não	sim	27.310
A4	1.022	acima 14,1 milhões	sim	não	13.887
B1	11.670	8,0 a 14,1 milhões	sim	sim	47.376
B2	4.017	8,0 a 14,1 milhões	não	não	1.206
B3	1.149	8,0 a 14,1 milhões	não	sim	23.485
B4	1.805	8,0 a 14,1 milhões	sim	não	11.876
C1	27.492	3,8 a 8,0 milhões	sim	sim	35.466
C2	13.046	3,8 a 8,0 milhões	não	não	683
C3	3.638	3,8 a 8,0 milhões	não	sim	19.634
C4	3.467	3,8 a 8,0 milhões	sim	não	8.873
D1	93.124	1,35 a 3,8 milhões	sim	sim	19.363
D2	77.453	1,35 a 3,8 milhões	não	não	504
D3	21.917	1,35 a 3,8 milhões	não	sim	12.392
D4	11.381	1,35 a 3,8 milhões	sim	não	6.414
E1	161.476	até 1,35 milhões	sim	sim	6.703
E2	570.043	até 1,35 milhões	não	não	227
E3	83.976	até 1,35 milhões	não	sim	4.090
E4	81.043	até 1,35 milhões	sim	não	2.371

**Tabela 3.15** – Abordagem II - Segmentação de segunda ordem

Fonte: SAS Enterprise Guide

Como resultado da clusterização em duas etapas foram identificados 20 segmentos. Pela nomenclatura utilizada é possível identificar os grupamentos de origem, por exemplo: o cluster D2 é formado por empresas com faturamento entre R\$ 1,35 milhões e R\$ 3,8 milhões (cluster “D” da tabela 3.13) e que não fazem uso de canais virtuais e não consomem produtos de crédito (grupo 2 da matriz de comportamento, figura 3.1).

Novamente um dos clusters se destacou dos demais em relação a quantidade de empresas (nesse caso o E2). Esse cluster é uma subdivisão do segmento “E”, descrito na etapa anterior, que agrupa agora apenas empresas que não utilizam os canais virtuais do banco e não tem hábito de consumo de crédito. De fato, esse cluster é o que apresenta a menor margem de contribuição média, de R\$ 227,00, o que indica ser um público potencial para ações comerciais e de rentabilização.

Outra constatação pode ser feita ao comparar segmentos que compõem o mesmo quadrante da matriz de comportamento, como é o caso do quadrante 2, composto pelos segmentos A2, B2, C2, D2 e E2. Quanto menor o porte das empresas, maior a quantidade de empresas que compõem cada cluster, nesse exemplo:  $A2 < B2 < C2 < D2 < E2$ .

A análise dos clusters A1, B1, C1, D1 e E1 (quadrante 1 da matriz de comportamento) revela que neles estão as empresas com maior rentabilidade média para o banco Delta, comparativamente aos demais clusters com a mesma faixa de faturamento. Novamente, os hábitos de consumo associados ao porte da empresa permitem o direcionamento de estratégias específicas para esses clusters como ações de retenção, de controle de evasão de clientes para concorrência, ou mesmo de fidelização, com a oferta de atendimento especializado e diferenciado. Nesses casos, a distinção por porte (FBA) contribui para avaliar, por exemplo, qual o tipo de canal financeiramente viável ou mais adequado para relacionamento com cada porte de empresa.

Outra constatação refere-se à quantidade de clientes em cada segmento, considerando o requisito da substancialidade sugerido por Kotler e Armstrong (2015). Com a pulverização do número de segmentos, consequência do modelo proposto, verificou-se clusters com quantidade reduzida de empresas, o que pode torná-los não operacionais ou inviabilizar sua implantação do ponto de vista financeiro. Como alternativa, pode-se direcionar estudos específicos, visando o agrupamento de clusters como A3, B3 e C3.

O processo de clusterização em duas etapas sugere que existem possibilidades de aprimoramento dos modelos atuais de segmentação nos bancos, com a inclusão de variáveis comportamentais, uma vez que contribuem para as estratégias de posicionamento e diferenciação. Contudo, para que os segmentos apresentem respostas similares para as estratégias adotadas, é necessário que eles apresentem homogeneidade interna de indivíduos. A tabela 3.16, abaixo, apresenta o coeficiente de variação de cada clusters para as três variáveis de similaridade consideradas na análise em duas etapas.

clusters	faturamento		util. canais virtuais		tomador crédito	
	CV	classificação	CV	classificação	CV	classificação
A1	12,8	médio	0	baixo	0	baixo
A2	12,7	médio	0	baixo	0	baixo
A3	13,4	médio	0	baixo	0	baixo
A4	13,1	médio	0	baixo	0	baixo
B1	16,3	médio	0	baixo	0	baixo
B2	16,4	médio	0	baixo	0	baixo
B3	16,4	médio	0	baixo	0	baixo
B4	16,3	médio	0	baixo	0	baixo
C1	22,1	alto	0	baixo	0	baixo
C2	21,3	alto	0	baixo	0	baixo
C3	22,3	alto	0	baixo	0	baixo
C4	21,7	alto	0	baixo	0	baixo
D1	29,9	alto	0	baixo	0	baixo
D2	28,7	alto	0	baixo	0	baixo
D3	30,6	muito alto	0	baixo	0	baixo
D4	30,3	muito alto	0	baixo	0	baixo
E1	63,9	muito alto	0	baixo	0	baixo
E2	93,7	muito alto	0	baixo	0	baixo
E3	77,6	muito alto	0	baixo	0	baixo
E4	98,5	muito alto	0	baixo	0	baixo

**Tabela 3.16** – Abordagem II - Coeficiente de variação dos 20 segmentos

Fonte: SAS Enterprise Guide

O processo de segmentação em duas etapas resultou em segmentos com homogeneidade de indivíduos em relação aos hábitos de utilização de canais virtuais e quanto ao consumo de empréstimos e financiamentos, tendo as duas variáveis apresentado coeficiente de variação iguais a zero para todos os clusters.

Observando a tabela 3.6, (item 3.3.1.1) verifica-se que a média dos coeficientes de variação dos quatro segmentos adotados pelo banco para essas variáveis é de 130,2 (canais virtuais) e 137,7 (consumo de crédito).

Considerando as faixas de classificação do CV apresentadas na subseção 3.2.1, os clusters formados apresentam a seguinte distribuição: 8 clusters (40%) com CV médio, (entre 10 e 20); 6 clusters (30%) com CV alto (entre 20 e 30) e 6 clusters (30%) com CV muito alto, (superior a 30). O coeficiente médio dos 20 segmentos foi igual a 32,9, sendo o menor CV igual a 12,7 e o maior igual a 98,5. Os coeficientes dos segmentos adotados pelo banco Delta (tabela 3.6), à título de comparação, apresentaram CV médio igual a 54,5, sendo o menor igual a 44,4 e o maior igual a 71,5.

#### **3.3.4. Discussão dos resultados**

As discussões propostas nessa seção estão limitadas aos resultados obtidos com a análise de clusters em duas etapas (item 3.3.3.2), pelo entendimento de que se trata de modelo cujo resultado envolve as análises realizadas em cada um das etapas anteriores, apresentando os argumentos que mais contribuem para os objetivos declarados.

Três segmentos (E2, E3 e E4) apresentaram CV superior ao CV de maior valor dos segmentos do banco Delta (71,5), o que resulta em perda de homogeneidade interna de indivíduos para essa variável. Esse efeito é ainda mais relevante quando se verifica que esses três segmentos representam, em conjunto, cerca de 60% do total de empresas da base de dados, o que pode indicar a avaliação de uma nova micro-segmentação de segunda ordem, utilizando outros critérios determinantes do porte, como por exemplo a quantidade de funcionários ou de sócios.

Ainda nesse contexto, na segmentação do banco Delta, o segmento menos homogêneo em relação ao FBA é aquele de maior porte (FBA superior a R\$ 5 milhões), enquanto nos segmentos formados neste estudo, os grupos menos homogêneos foram aqueles de menor porte (FBA inferior a R\$ 1,35 milhões).

Os segmentos D2 e E2 reforçam a linha argumentativa feita pelo Sebrae (2020c) e por Paula (2017), de que ser correntista em uma instituição bancária, não reflete necessariamente no acesso ao crédito e na inserção financeira das MPME.

Comparando o CV dos 20 clusters gerados por este estudo com o CV de menor valor dentre os segmentos adotados pelo banco (44,4), verifica-se que 16 deles (80%) apresentaram redução no coeficiente, indicando que o modelo foi favorável para homogeneidade interna de indivíduos para a maioria dos segmentos.

Verifica-se que a aplicação do processo de clusterização em duas etapas sucessivas e utilizando variáveis demográficas e comportamentais é a mais benéfica para o modelo de segmentação de MPME no banco Delta.

Como benefícios do modelo entende-se: a possibilidade de identificar grupos de empresas que apresentam comportamentos semelhantes em relação ao uso de canais e ao consumo de empréstimos; os ganhos de homogeneidade interna na composição de cada segmento e a manutenção do principal atributo de segmentação atualmente utilizado (FBA).

A análise de clusters apresentada permite, portanto, sugerir uma resposta positiva para a questão Q4 em relação a utilidade desses novos segmentos para o banco. De modo geral, os métodos e análises utilizados neste estudo empírico foram capazes de apresentar respostas para as questões específicas e para a questão central do estudo, dentro das premissas que foram adotadas. As conclusões, limitações e sugestões de encaminhamento para estudos futuros estão descritas na próxima seção.

## **CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES**

Nesse capítulo de encerramento estão sintetizadas as principais conclusões, limitações e recomendações decorrentes da pesquisa. As conclusões estão divididas em duas partes e são apresentadas de modo a explicar o atendimento dos objetivos declarados.

A primeira parte considera as questões chave identificadas na revisão bibliográfica e que sustentaram o desenvolvimento da pesquisa empírica, enquanto a segunda parte descreve os principais resultados das análises estatísticas e dos modelos aplicados. Em sequência destacam-se as lacunas observadas após a revisão do trabalho e as possibilidades de aprimoramento que, além de limitações do estudo, converteram-se em sugestões para pesquisas futuras sobre o tema.

## **4.1. Conclusões da pesquisa**

### **4.1.1. Conclusões a partir da pesquisa bibliográfica**

Além de sua função implícita, de contextualizar e aprofundar o conhecimento sobre os temas de pesquisa, a revisão bibliográfica compõe também um dos objetivos específicos desse trabalho, declarados na seção 1.3. São então apresentados os principais contributos e constatações encontrados na literatura científica sobre os temas abordados:

A segmentação de mercado desempenha papel determinante no relacionamento com os clientes e na prática de ofertar produtos e serviços bancários, uma vez que permite agrupar clientes com características e hábitos de consumo semelhantes e que apresentem similar potencial de negócios, sustentando os processos decisórios e direcionando as estratégias de posicionamento e diferenciação na intenção de obter vantagens competitivas.

Um segmento potencialmente rentável para os bancos brasileiros é o de micro, pequenas e médias empresas (MPME), que compreende mais de 19 milhões de empresas. Além de numerosas, as MPME detêm elevada relevância social e econômica para o Brasil e para diversos países. De modo geral, os pequenos negócios carecem de orientação financeira e consideram o acesso aos produtos bancários, notadamente aos empréstimos e financiamentos, um pré-requisito importante para manutenção e desenvolvimento de suas atividades.

A intensificação do uso de tecnologia, as mudanças no comportamento dos consumidores e a retirada gradual de barreiras regulatórias, vem alterando a estrutura do mercado financeiro brasileiro (tradicionalmente oligopolista) e possibilitando a entrada de novos ofertantes, notadamente as *fintechs*, que desafiam as instituições financeiras tradicionais à uma atuação ainda mais direcionada para a experiência, para os hábitos de consumo e para as necessidades de suas empresas clientes.

Historicamente, os modelos dos bancos tradicionais brasileiros consideram como principal atributo de segmentação de MPME o faturamento bruto anual (FBA), que embora seja amplamente reconhecido e utilizado como critério de classificação do porte das empresas, não revela suas preferências e comportamentos de consumo e, genericamente, tende a criar segmentos muito amplos e internamente heterogêneos em relação às empresas que os compõem.

Embora os bancos utilizem intensamente os conceitos e ferramentas de CRM e venham, através do uso de novas tecnologias, buscando ampliar a compreensão dos hábitos e características de seus clientes, um processo de segmentação que resulta em segmentos muito amplos e heterogêneos internamente pode ser estrategicamente contraditório e limitante para a atuação dessas instituições, direcionando-as para uma abordagem de mercado mais próxima do marketing de difusão (de massa), o que vai em sentido oposto ao exigido pelo novo mercado que se forma.

Pressupõe-se, portanto que nesse novo mercado financeiro, fortemente marcado pela tecnologia digital, a segmentação tradicional orientada por critérios demográficos (idade, renda, profissão, localização) deve ser complementada por critérios comportamentais para se extrair um entendimento mais abrangente dos clientes.

Pelas estudo bibliográfico apresentado no Capítulo II, aqui sintetizado, considera-se alcançado o objetivo específico I dessa dissertação: “Compilar contribuições científicas que permitam compreender, com a profundidade adequada, o processo de segmentação de mercado, as MPME e suas características, o contexto atual do mercado bancário brasileiro e a interrelação entre esses temas.”

#### **4.1.2. Conclusões do estudo empírico**

O estudo empírico, direcionado pelas constatações bibliográficas, permitiu a aplicação de um modelo simplificado de segmentação de MPME orientado para instituições bancárias, combinando uma variável demográfica e duas variáveis comportamentais. As conclusões a respeito dos resultados observados e dos passos realizados para obtenção desses resultados estão descritas a seguir, também utilizando como plano de fundo, os objetivos declarados na seção 1.3.

Os elevados coeficientes de variação apurados para o quatro segmentos considerados pelo banco confirmaram a constatação de que variáveis demográficas, quando utilizadas isoladamente no processo de segmentação, resultam em segmentos internamente heretogêneos em relação às empresas que os compõem e aos seus hábitos de consumo, o que permite declarar como alcançado o objetivo específico II: “avaliar se os segmentos de MPME considerados por um banco múltiplo brasileiro são compostos internamente por empresas com homogeneidade de características e de hábitos de comportamento”.

Três variáveis se destacaram pela associação e pela capacidade de explicar as variações no resultado que as empresas geram para o banco: o faturamento bruto anual (FBA), o indicador de consumo de produtos de crédito e o indicador de utilização de canais virtuais. Destaca-se que a variável FBA foi aquela com maior capacidade de influenciar o valor anual da margem de contribuição (MC), indicando se tratar de critério relevante para o processo de segmentação dos bancos. Variáveis como a idade dos sócios, a geração à qual pertencem, o peso de anotações cadastrais, quantidade de funcionários, dentre outras, apesar de identificadas na revisão bibliográfica, se mostraram pouco relevantes no modelo de regressão aplicado. A seleção das três variáveis destacadas atingem o objetivo específico III: “identificar e selecionar variáveis que possam ser incluídas em um processo de segmentação de MPME e que contribuam para entender a rentabilidade das empresas junto ao banco.”

Os resultados das abordagens de análise de cluster, considerando as três variáveis citadas, se mostraram mais consistentes na abordagem II, realizada em duas etapas. Observou-se ganhos de homogeneidade em relação ao faturamento bruto anual das empresas em 16 dos 20 segmentos originados. Já em relação as variáveis comportamentais, todos os segmentos tiveram ganhos expressivos de homogeneidade, com coeficientes de variação iguais a zero.

A maior homogeneidade interna dos segmentos e a inclusão de variáveis comportamentais no processo de segmentação representam os maiores contributos do estudo empírico. Verifica-se que a metodologia conduzida aponta para formação de segmentos de MPME com utilidade para os bancos, teoricamente capazes de apresentar respostas mais similares aos estímulos de marketing realizados por estas instituições financeiras. Tal constatação permite considerar como atingido o objetivo específico IV: “desenvolver um modelo simplificado de segmentação de MPME com a inclusão das variáveis selecionadas e avaliar se a metodologia empregada e os segmentos gerados contribuem para os estudos de segmentação dos bancos brasileiros”.

Atingidos os quatro objetivos específicos, é natural concluir que o objetivo geral também tenha sido alcançado. Cabe ressaltar, previamente, que a real utilidade dos segmentos apurados só poderia ser confirmada se a metodologia fosse implementada, na prática, por alguma instituição financeira, que enfrenta em seu cotidiano uma complexidade e uma gama muito maior de variáveis e inter-relações com o mercado do que as consideradas

por este estudo. Entretanto, entende-se que a contribuição da pesquisa não está limitada à comprovação prática da utilidade dos segmentos, uma vez que apresenta resultados satisfatórios, apurados por metodologia corretamente definida e aplicada, e coerentes com as principais correntes teóricas apresentadas pela referência bibliográfica.

Diante o exposto conclui-se, por fim, que essa pesquisa atingiu o objetivo geral de identificar argumentos teóricos e propor evidências empíricas que contribuam para os estudos de segmentação de micro, pequenas e médias empresas (MPME) nos bancos brasileiros.

#### **4.2. Limitações da pesquisa**

Avaliando as abordagens de clusterização propostas neste trabalho, é possível constatar que todas elas apresentaram ao menos um cluster com elevado número de indivíduos e elevado CV (cluster 8 da tabela 3.12 e cluster “E” da tabela 3.13), o que, pelo julgamento do autor, representa uma limitação do modelo proposto nesse estudo.

O universo das variáveis cadastrais e comportamentais que foram estudadas foi limitado pelas informações disponíveis na base de dados fornecida pela instituição financeira e pelo período temporal ao qual elas se referem. Atributos relevantes das empresas, notadamente indicadores econômicos e financeiros presentes nos documentos contábeis ou nas demonstrações de resultado, não foram disponibilizados, o que poderia contribuir para as análises.

Também não foram disponibilizadas variáveis comportamentais em relação ao consumo de produtos que não sejam de crédito (empréstimos e financiamentos). O utilização de produtos como cobrança bancária e investimentos financeiros, por exemplo, impactam a formação da margem de contribuição (MC) e poderiam contribuir para elevar o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) do modelo de regressão linear.

A natureza binária das duas principais variáveis comportamentais utilizadas na formação dos clusters (consumo de crédito e utilização de canais virtuais) é também um fator limitante. Essas variáveis, se apresentadas em forma de dados contínua ou ordinal, indicando, como exemplo, os valores do crédito tomado pela empresa ou a recorrência (em quantidade) da utilização dos canais virtuais, poderiam resultar em clusters supostamente mais refinados uma vez que seria possível agrupar, dentre as empresas que

recorrem ao crédito e utilizam canais virtuais, aquelas que fazem com maior frequência e intensidade.

Nas análises empíricas, algumas variáveis relevantes não foram incluídas nos modelos por se apresentarem como variáveis nominais. É o caso das variáveis ramo de atuação e unidades federativas (UF). A possibilidade de transformar essas variáveis em variáveis (binárias) *dummy*, conforme sugerem alguns autores, foi considerada, entretanto, pelo elevado acréscimo de complexidade operacional, tanto no tratamento dos dados como nas análises estatísticas, optou-se por não incluí-las no modelo.

A alternância de metodologias de análise de clusters é uma sugestão encontrada na revisão bibliográfica para os casos em que o modelo de segmentação pelo algoritmo *k means* resulte em segmentos com um número elevado de indivíduos, como é o caso do segmento E2 da tabela 3.15. Contudo, partindo do entendimento de que os resultados apresentados foram satisfatórios dentro das premissas apresentadas e suficientes para direcionar respostas adequadas às questões e objetivos do estudo, optou-se por limitar o escopo da investigação, não adicionando novas análises.

Por fim, cabe salientar que as limitações observadas não interferiram nas conclusões e não invalidam os aspectos dos resultados obtidos. Elas indicam, porém, lacunas e oportunidades de aprofundamento do estudo e de sua metodologia, motivo pelo qual estarão presentes na seção seguinte que trará das sugestões para pesquisas futuras.

#### **4.3. Sugestões para pesquisas futuras**

O estudo empírico foi operacionalizado a partir de base secundária de dados, fornecida pelo banco especificamente para fins desse trabalho, o que impede sua replicação com exatidão e minúcia de conceitos. Todavia, as variáveis contidas na base de dados referem-se a informações cadastrais e comportamentais básicas, disponíveis nos repositórios dos bancos para possibilitar o relacionamento com as empresas. Isso permite que o estudo seja replicado com similaridade para a mesma série temporal ou outra.

A apuração dos clusters D2 e E2, após incluir as variáveis comportamentais no modelo de segmentação, demonstra a identificação de segmentos possivelmente úteis ao banco Delta. A constatação de que dois dos segmentos com maior quantidade de indivíduos é

composto por empresas que não utilizam os canais virtuais do banco e que também não fazem consumo de crédito, possibilita o direcionamento de estratégias específicas de posicionamento e diferenciação, como por exemplo: campanhas de incentivo ao uso de canais virtuais, disponibilização de material informativo sobre educação / orientação financeira, campanhas de rentabilização e de expansão de crédito. A partir de segmentos como esses é possível o direcionamento de pesquisas futuras buscando confirmar se eles apresentam respostas similares às abordagens de marketing aplicadas.

Dentre as sugestões para próximos estudos, encontram-se possíveis alternativas para as limitações citadas na seção anterior. Sugere-se, para maior refinamento das análises, a inclusão de novas variáveis referentes a indicadores financeiros e econômicos das empresas; a inclusão de variáveis que dizem respeito ao consumo dos demais produtos e serviços comercializados pelos bancos, não se limitando aos produtos de crédito.

Das ferramentas e modelos de CRM dos bancos, é possível extrair informações mais detalhadas sobre o consumo de crédito (finalidade do empréstimo, saldo, garantias) e sobre a utilização de canais (recorrência, transações realizadas, etc) o que permitiria análises mais aprofundadas para as duas variáveis comportamentais mais relevantes para o estudo, apresentadas aqui de forma binária (dummy)..

Por ser um país com dimensões continentais, a análise de dados referentes a regionalização (região geográfica ou a unidade federativa onde a empresa desenvolve suas atividades) pode resultar em níveis de segmentação diferentes para as MPME no Brasil. O mesmo entendimento pode ser replicado para informações referentes ao ramo de atividade e ao setor econômico das empresas.

As variáveis de similaridade da análise de clusters foram selecionadas a partir de métodos de escolhas que levaram em consideração a relevância dessas variáveis para a rentabilidade das empresas junto aos bancos. Uma outra abordagem, considerando por exemplo, variáveis que impactam os níveis de satisfação dos clientes com o banco, pode ser de grande valia para as instituições financeiras, formando segmentos que reúnem clientes com respostas semelhantes em relação à esse critério.

## BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A., Day, G. S., (1989). *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, México, 1989, p.1-715.

Aaker, D. A., Kunar, V., Day, G. S., (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo, Ed. Atlas.

Aaker, D. A., Shansby, J. G., (1982). *Positioning Your Product. Business Horizons*. Vol. 25 (3), May-June, p.56-62.

Abell, D. F., (1978). *Strategic windows. Journal of Marketing*, v. 42, n. 3, p. 21-26.

ABFintechs, (2021). *O que são fintechs?*. Web site da Associação Brasileira de Fintechs. Disponível em <<https://www.abfintechs.com.br/1-sobre-associacao>>, acesso em 24/05/2021

Accenture, (2019). *2019 Accenture Global Financial Services Consumer Study – Discover the patterns in personality*. Disponível em: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-95/Accenture-2019-Global-Financial-Services-Consumer-Study.pdf) - zoom=40. Acesso em 28/05/2021.

Accenture, (2020). *2020 Accenture Global Banking Consumer Study- Making digital banking more human*. Disponível em [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-147/Accenture-Consumer-Study-Banking-ASG.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-147/Accenture-Consumer-Study-Banking-ASG.pdf). Acesso em 28/05/2021.

Águas, P., (2005). *Determinação dos segmentos de mercado prioritários: Uma metodologia para destinos turísticos*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE, p. 13-66

Águas, P., Rita, P. e Costa, J. (2001). *Segmentação de Mercado – considerações dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, revista da Escola superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Universidade do Algarve no.8, p 43 – 47

Ahmad, N. e Seymour, R. G., (2008). *Defining entrepreneurial activity: definitions supporting frameworks for data collection*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD, 18 p. (OECD statistics working papers, 2008/1).

Alves, M. F., Lotufo, A. D. P. e Lopes, M. L., (2013). *Seleção de variáveis stepwise aplicadas em redes neurais artificiais para previsão de demanda de cargas elétricas*. Proceeding series of brazilian society of applied computational mathematics, vol. 1, n. 1.

Alvin, P. C. R. C., (1998). *O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas*. Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 1. p. 28-35.

Amaral Filho, J., (2002). *É negócio ser pequeno, mas em grupo*. Trabalho apresentado no seminário Desenvolvimento em Debate, em comemoração dos 500 anos do BNDES, Rio de Janeiro : Mauad,. v. 3, p. 85-118.

Anvisa, (2020). *Porte de empresa*. website do Ministério da saúde, Agência Nacional de vigilância sanitária, acesso em 24/04/21 as 10:54, disponível em, <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/perguntasfrequentes/administrativo/porte-de-empresa>

Ascarelli, T., (1964). *Iniciación al estudio del Derecho mercantil (Introducción y traducción de Evelio Verdura y Tuells)*. Publicaciones del Real Colegio de España en Bolonia. Ed. Bosch, Barcelona, Un volumen de 389 págs.

Asiedu, E. (2016). *A Study of use and Impact of Market Segmentation Practices on Bank Performance: With Special Reference to Commercial Banks in Colombia*. Journal of Business & Financial Affairs. Volume 5 • Issue 1 • 1000162

Asquini, A., (1943). *Perfis da empresa*. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. Tradução de Fábio Konder Comparato. São Paulo: RT, v. 35, n. 104, p. 109, out./dez. 1996.

Assael, H. e Roscoe, A. M., (1976). *Approaches to Market Segmentation Analysis*. Journal of Marketing. October 1976, p.67-76.

Athanassopoulos, A. D., (2000). “*Customer Satisfaction Cues To Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior*”, Journal of Business Research, Vol. 47, Nº 3, pp. 191-207.

Bacen, (2016). *Relatório de estabilidade financeira*. Volume 15, n 2°. Banco Central do Brasil. Acesso em: 24/05/2021. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/201609/RELESTAB201609-refPub.pdf>

Bacen, (2019). *Relatório de Economia Bancária, 2019*. Banco Central do Brasil.

Bacen, (2020). *IF Data – Relatório carteira de crédito ativa Pessoa Jurídica por porte do tomador, referência dez/2020*. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/index.html>, acesso em 18/05/21

Bacen, (2020a). *Relatório de evolução dos SFN – dezembro 2020, quadro 1 – quantitativo de instituições autorizadas a funcionar*. Banco Central do Brasil. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioevolucosfnano/31122020>, acesso 18/05.

Bacen, (2020b). *Relatório de evolução dos SFN – dezembro 2020, quadro 8 – Bancos com maiores redes de agências no País*. Banco Central do Brasil. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/relatorioevolucosaofnno/31122020>, acesso 18/05.

Bacen, (2020c). *IF Data - Relatório carteira de crédito ativa – por região geográfica – Conglomerados Financeiros e Instituições independentes, referência dez/2020*. Disponível em <https://www3.bcb.gov.br/ifdata/index.html#>, acesso em 18/05.

Banco do Brasil, (2021). *Apresentação Institucional IT21*. Website Banco do Brasil – Relações com investidores – Apresentações e Boletins. Disponível em <https://ri.bb.com.br/informacoes-financeiras/apresentacoes/>. Acesso em 21/05/2021

Beane, T. P.; Ennis, D. M., (1987). *Market Segmentation: A Review*. European Journal of Marketing, v. 21, n. 5, p. 20-42.

Bellens, J. (2019). *How retail banks must rethink their customer relationships*. Ernst & Young, disponível em [https://www.ey.com/en\\_gl/banking-capital-markets/how-retail-banks-must-rethink-their-customer-relationships](https://www.ey.com/en_gl/banking-capital-markets/how-retail-banks-must-rethink-their-customer-relationships), acesso em 30/05/2021

Berchielli, F., (2000). *Economia Monetária*. São Paulo: Saraiva, P. 35 – 53.

Bjerk, B.; Hultman, C., (2002). *Entrepreneurial marketing the growth of the small firms in the new economic era*. Cheltenham UK: Edward Elgar.

Bleicher, C. E. e Forcellini, F. A., (2007). *A definição do sistema de custeio, visando análise gerencial em pequenas e médias empresas: proposta de um método*. XIV Congresso Brasileiro de Custos - João Pessoa - PB, Brasil, 05 a 07 de dezembro.

BNDES, (2021). *Classificação de porte dos clientes*. Website BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – Guia do Financiamento. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em 21/05/2021

Bonn, M., e Brand, R., (1995). *Identifying Market Potential: The Application of Brand Development Indexing to Pleasure Travel*, Journal of Travel Research 34 (2), 31-35.

Bortoli, A. N., (1980). *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*; Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Bradesco, (2021). *Apresentação Institucional – ESG 2021*. Website Banco Bradesco – Home - Informações ao Mercado. Acesso em 21/05/2021. Disponível em <https://www.bradescori.com.br/informacoes-ao-mercado/apresentacoes/>.

Brandt, S. C., (1966). *Dissectin the Segmentation Syndrome*. Journal of Marketing, Vol. 30, (Oct., 1966), p. 22-27

Bravais, A., (1846). *Sur les probabilités des erreurs de situation d'un point (on the probability of errors in the position of a point)*. Memoirs de l'Académie Royale des Sciences de l'Institut de France, v.9, p 155-332;

Bugarelli, W., (1998). *Sociedades Comerciais*. 7. ed. São Paulo: Atlas, p. 298.

Calantone, R., e A. Sawyer, (1978). *The Stability of Benefit Segments*. Journal of Marketing Research XV (3), 395-404.

Camargo, P. O., (2009). *A evolução recente do setor bancário no Brasil*. São Paulo: Editora UNESP; Cultura Acadêmica, 322 p.

Campos, M. H., (2010). *Novo Paradigma da atividade empresarial*. Revista Eletrônica Jurídica, edição eletrônica n 1, ano 1, Faculdade de Direito da Universidade de Rio Verde.

Cardoso, G. S., Nascimento, V. L. R., Nunes, E. O. E Neto, E.S.M., (2008). *Clusterização K-Means: Uma Proposta de Melhoria*. Workshop de Trabalhos de Iniciação Científica e Graduação Bahia, Alagoas e Sergipe. Escola Regional de Computação dos Estados da Bahia, Alagoas e Sergipe (ERBASE), Salvador

Carmichael, B., (1996). *Conjoint Analysis of Downhill Skiers Used to Improve Data Collection for Market Segmentation*. Journal of Travel & Tourism Marketing 5 (3), 187-206.

Carmo, V. B. e Pontes, C. C. C., (1999). *Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas*. Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n. 1, p. 49-58, jan./abr.

Carvalho, C. E. e Vidotto, C. A., (2007). *Abertura do setor bancário ao capital estrangeiro nos anos 1990: os objetivos e o discurso do governo e dos banqueiros*. Resvista Nova Economia, v. 17, n. 3.

Carvalho, F. J. C. et al. (2000). *Economia monetária e financeira*. Rio de Janeiro: Campus. p. 144 – 317.

Carvalho, F. J. C., (2007). *Estrutura e Padrões de Competição no Sistema Bancário Brasileiro: Uma Hipótese para Investigação e Alguma Evidência Preliminar*. In: Paula, L. F.; Oreiro, J. L. (Org.). *Sistema Financeiro. Uma Análise do Setor Bancário Brasileiro*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007, p.103-123

Casson, M. (1982). *The entrepreneur: an economic theory*. Totowa: Barnes & Noble, p. 418.

Cautela, A. B., *Administração mercadológica*, e-book 3, Fam Online

Chaves, M. O. B. (2001), *A Teoria da segmentação face à satisfação do consumidor de serviços bancários: Um estudo de caso em um banco de varejo*, Fundação Getúlio Vargas, EBAP, Rio de Janeiro

Churchill, G. A., Peter, J. P., (2012). *Marketing - Criando Valor para os Clientes*. Ed.Saraiva, São Paulo, 3ª Edição.

Claycamp, H. J.; Massy, W. F., (1968). *A Theory of Market Segmentation*. Journal of Marketing Research, v. 5, n. 4, p. 388-394.

Cobra, M., (2009). *Administração de marketing no Brasil*. 3.ed. - Rio de Janeiro: Ed Elsevier.

Cobra, M. e Urdan, A. T., (2017). *Marketing básico* 5ª ed. São Paulo, Ed Atlas

Coelho, F. U. (2003). *Curso de Direito Comercial*. 7ª ed. São Paulo: Saraiva, vol. 1. p. 18-19.

Cohen, E., (1998). *How to Target Smarter*, Target Marketing May, 58-60.

Cohen, J., (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ, Erlbaum.

Cordeiro, A.M. e Oliveira, A.P e Duarte, D.P., (2017). *FinTech, Desafios da Tecnologia Financeira*. Coimbra: Edições Almedina.

Costa, N. H. A. D.; Seraphin, J. C.; Zimmermann, F. J. P., (2002). *Novo método de classificação de coeficientes de variação para a cultura do arroz de terras altas*. Pesquisa Agropecuária Brasileira, Brasília, v. 37, n. 3, p. 243-249.

Costa, L. A. e Gassi, D. B. B., (2017). *Fintechs e os bancos brasileiros: um estudo regulatório à luz da lei 12.865*. Encontro de iniciação científica. Prudente Centro Universitário.

Coutinho, L. e Ferraz, J. C., (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. São Paulo: Unicamp, Cap. 5, Parte II : Recomendações a empresas e propostas de políticas: avançar em direção à gestão competitiva

Cragg, P. B.; Zinatelli, N., (1995). *The evolution of information systems in small firms*. Information and Management, v. 29, p. 1-8

Cravens, D. W., (1994). *Strategic Marketing*. 4.ed. New York: Richard D. Irwin, Inc.  
Czinkota, M. R et al (2001). *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre, Bookman.

Danneels, E., (1996). *Market segmentation: normative model versus business reality: an exploratory study of apparel retailing in Belgium*. *European Journal of Marketing*. Bradford, v. 30, n. 6, p. 36-51, 1996.

Dias, S. R. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo: ed Saraiva..

Dibb, S., (1999). *Criteria Guiding Segmentation Implementation: Reviewing the Evidence*. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 7, 1999, p. 107–129.

Dibb, S., (2001). New millennium, new segments: moving towards the segment off one? *Journal of Strategic Marketing*, London v.9, n. 3, p. 193-213

Dibb, S., (2005). *Market Segmentation Implementation Barriers and How to Overcome Them*. *TheMarketing Review*. Vol. 5, p.13-30.

Dickson, P. R. e Ginter, J. L., (1987). *Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy*. *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nº 2, p. 1-10.

DiMingo, E. (1988). *The fine art of positioning*. *The journal of business strategy*. March/April, 9(2), 34-38

Diniz, B., (2019). *O Fenômeno Fintech. Tudo sobre o movimento que está transformando o mercado financeiro no Brasil e no mundo*. Starlin Alta Editora e Consultoria

Dornelas, J. C. A. (2008), *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*.— Rio de janeiro, editora Elsevier, 3ª edição, 2ª reimpressão.

Doyle, P.; Saunders J. (1985). *Market segmentation and positing in specialized industrial markets*. *Journal of marketing*. Vol. 49(2).

Drucker, P. F., (1981). *Práticas de Administração de Empresas*. São Paulo, Pioneira.

Elliott, G. e W. Glynn (1998), “*Segmenting Financial Services Markets for Customer Relationships: Portfolio- Based Approach*”, *Service Industries Journal*, Vol 18, Nº 3, pp 38-54.

Emanuel Leite, F. (2012). *O fenômeno do empreendedorismo*, São Paulo, Editora Saraiva

Espanha, P., (2010). *Microempreendedorismo popular e Economia Solidária: o sentido de uma mudança*. *Otra Economia*, v. 4, n. 7.

EY, (2018). *Quais lições podemos aprender com a adoção de Fintech no Brasil*. Ernst & Young. Disponível em: [https://www.ey.com/en\\_gl/financial-services-emeia/lessons-to-be-learned-from-fintech-adoption-in-brazil](https://www.ey.com/en_gl/financial-services-emeia/lessons-to-be-learned-from-fintech-adoption-in-brazil)

EY, (2016). *Global Consumer Banking Survey 2016*. Análise da indústria bancária no Brasil em comparação com o mundo. Ernst & Young. Disponível: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_br/topics/financial-services/ey-global-consumer-banking-survey-2016.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_br/topics/financial-services/ey-global-consumer-banking-survey-2016.pdf). Acesso em 24/05/2021

EY, (2019). *Global FinTech Adoption Index 2019 - As FinTech becomes the norm, you need to stand out from the crowd*. Ernst & Young

EY, (2020). *Transformação do setor bancário e de pagamentos no Brasil*. Ernst & Young. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/financial-services/transformacao-do-setor-bancario](https://www.ey.com/pt_br/financial-services/transformacao-do-setor-bancario). Acesso em 25/05/2021

Falcão, R. F., Mazzero, S., Campomar, M. C. e Toledo, G. (2016). *A criação de valor para o cliente com base nos processos estratégicos de segmentação e posicionamento*. Maringá: Revista Interdisciplinar de Marketing - Rimar, p. 30-32.

Falcão, R. F., (2019). *Planejamento estratégico de marketing: passo a passo*. Editora Senac São Paulo. Ebook, posição 1 a 2733.

Faustino, P. (2019). *Marketing digital na prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos*. São Paulo, DVS Editora

Fávero, L. P. et al, (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Favoretto, P. M. (2017). *O impacto da mudança da estratégia de atendimento sobre a satisfação dos clientes*. Curitiba : Universidade Positivo, 2017. 114 f. : il.

Febraban, (2018). *Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2018 - ano base 2017*. Deloitte Touche Tohmatsu

Febraban, (2020). *Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2020 - ano-base 2019*. Deloitte Touche Tohmatsu

Fecomercio SP, (2020). *Raio X das Micros, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) do comércio varejista*. Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo.

Ferreira, W. (1989). *Tratado de Direito Comercial*. São Paulo: Saraiva, 1961. p. 45.

Figueiredo, R. O., (2001). *Temas fundamentais para as micro e pequenas empresas*. Sebrae, Brasília.

Filion, L. J., (1990). *Free Trade: The Need for a Definition of Small Business*. Journal of Small Business and Entrepreneurship, v. 7, n. 2, 31-46..

Filion, L. J., (1991). *The Definition of Small Business as a Basic Element for Policy Making*. Anais. “Small Business, Marketing and Society” (congresso). The Institute of Sociology, USSR Academy of Science, Academy of Science of Georgia, Centre for Sociology (orgs.). Tbilisy (Georgia – Rússia).

Fink, D., (1998). *Guidelines for the successful adoption of information technology in small and medium enterprises*. International Journal of Information Management, v. 18, n. 4, p. 243-253.

Floyd, D. e McManus, J., (2005). *The role of SMEs in improving the competitive position of the European Union*. European Business Review 17 (2), p. 144-150.

Frank, R. E.; Massy, W. F.; Wind, Y., (1972). *Market segmentation*. New Jersey: Prentice Hall,

Freitas, A. A .F. e Heineck, L. F. M, 2001. *Metodologia de Segmentação de Mercado pela Associação Direta entre Produtos e Clientes*. Encontro nacional da associação nacional dos programas de pósgraduação e pesquisa em administração, 25, Campinas. Anais. Campinas: ANPAD, 2001.

FSB, (2017). *Financial Stability Implications from FinTech Supervisory and Regulatory Issues that Merit Authorities' Attention*. Financial Stability Board.

FSB, (2019). *FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications*. Financial Stability Board

Furtado, E. O., e Mendonça, V. L. A., (2020). *Dinâmica competitiva entre bancos tradicionais e bancos digitais no brasil: uma perspectiva do cliente*. Universidade Federal do Rio de Janeiro

Gabrielsson, J., (2007). *Boards of directors and entrepreneurial posture in medium-size companies*. International Small Business Journal, v. 25, n. 5, p. 511-537.

Garcia, C. H., (1989). *Tabelas para classificação do coeficiente de variação*. Piracicaba: IPEF. 12p. (Circular Técnica, 171)

GEM, (2019). *Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil: 2019*. Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade - Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2020. 200 p.

Ghauri, P., G. Kjell, e I. Kristianslund, (1995). *Research Methods in Business Studies: a practical guide* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs - NJ - USA).

Gill, J.L., (1978). *Design and Analysis of Experiments in the animal and Medical Science*. Vol. 1 (1st ed.), Iowa State U niv. Press, Ames, IA.

Gilmore, A., Carlson, D. e Grant, K. (2001). *SME marketing in practice*. Marketing Intelligence & Planning, v. 19, n. 1, p. 6-11

Goller, S.; Hogg, A.; Kalafatis, S. P. (2002). *A new research agenda for business segmentation*. European Journal of Marketing. Bradford, v. 36, n. 1/2, p. 252-271, 2002.

Gomes, P., (1990). *Curso de Estatística Experimental*. Piracicaba: Nobel, ed.12,.467p.

González, A.M. e Bello, L., (2002). *The construct "lifestyle" in market segmentation: The behaviour of tourist consumers*. European Journal of Marketing, Vol. 36 No. 1/2, pp. 51-85.

Gordon, I. (1998). *Marketing de Relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. 4ª ed. São Paulo: Futura,

Green, P. E. (1977). *A New Approach to Market Segmentation*. Business Horizons.

Gregor, W; Boyke, K.; Lavayssière, B, (1998). *Bancos de relacionamento*. HSM Management. São Paulo.

Haley, R., (1968). *Benefit Segmentation: A Decision-Oriented Research Tool*. Journal of Marketing 32 (3), 30-35.

Hair, et al, (2005). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. Porto Alegre: Bookman, 2005

Harrison, Tina S., (2000). *Financial Services Marketing*. London: Editora Pearson Education Limited.

Hassan, B. e Mohamed, B., (2014). *Role of SMES in the economic and social development: case of terroir products in souss massa draa region (morocco)*. Economic and Social Development, 7th International Scientific Conference, New York, p. 697-709

Hax, A. C. e Majluf, N. S., (1991). *The strategy concept and process: a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

Hentz, L. A. S., (1989). *Direito Comercial Atual*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2000. p. 47.

Hsieh, S., O'Leary J., e Morrison A. (1992). *Segmenting the international travel Market by activity*. Tourism Management. 13 (2), 209-223.

Hoek, J., Gendall, P. e Esslemont D., (1996) . *Market segmentation: A search for the Holy Grail?* Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science 2 (1), 25-34.

Hooley, G. J.; Saunders, J. A. (1996). *Posicionamento competitivo: como estabelecer e manter uma estratégia de posicionamento de marketing no mercado*. São Paulo. Makron Books.

Hooley, G J.; Saunders, J. A.; Piercy, N. F. (2001). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. Prentice-hall, São Paulo, p. 1-424.

IBGE, (2003). *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001* - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística., estudos e Pesquisas: Informação Econômica. Rio de Janeiro.

IBGE, (2018). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Trimestral (PNADC/T)*, 2o trimestre. Rio de Janeiro: Instituto brasileiro de geografia e estatística.

IBGE, (2019). *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo 2017*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Coordenação de Cadastro e Classificações. Rio de Janeiro, 121p. - (Estudos e pesquisas. Informação econômica)

IBGE, (2020). *Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2018*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -Coordenação de Cadastro e Classificações. - Rio de Janeiro 131p. – (Estudos e pesquisas. Informação econômica)

Itaú, (2021). *Apresentação Institucional 4T20*. Website Banco Itau – Relações com investidores. Disponível em <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/Download.aspx?Arquivo=3wkv90EcsbTV5LtYqe6NgQ==>. Acesso em 21/05/2021

Jain, A. K., Murty, M. N. e Flynn, P.J., (1999). *Data Clustering: A Review*, ACM Computing Surveys, Vol. 31, No. 3.

Johnson, R. A. e Bhattacharyya, G. K., (2009). *Statistics: principles and methods*. (S; I); John Wiley & Sons.

Johnson, R. M., (1971). *Market Segmentation: A Strategic Management Tool*. Journal of Marketing Research. Vol. VIII, p.13-28.

Judice, M. G., (2000). *Avaliação do coeficiente de variação em experimentos zootécnicos*. Universidade Federal de Lavras - UFLA. Lavas (MG), 40 p.

Junior, A. E. C., (2000). *As micro e pequenas empresas no Brasil*, Confederação Nacional do Comércio, Rio de Janeiro, 56 p.

Junior, J. G. L. e dos Santos, Y. M., (2019). *Abordagens de marketing e orientação para mercado aplicadas às médias empresas brasileiras*. Revista Ciência Administrativas, v. 25, n. 3, p. 1-17, set./dez. 2019, Fortaleza

Kaufman, G. G. (1973). *El dinero, el sistema financeiro y la economia*. Barcelona: Ediciones Universidade de Navarra, p. 71 – 85.

Keller, K. L. e Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing*. 12th ed. Editora Person Education, pp 236-237.

Kerlinger, F. N., (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.

Keynes, J. M., (1930). *A treatise on money, vol. I e II*. London: MacMillan, 1971.

Kotler, P., (2000). *Administração de Marketing*. 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall..

Kotler, P. e Armstrong, G., (2015). *Princípios de marketing*. 15. Edição - São Paulo: Pearson Education do Brasil, Tradução Sabrina Cairo; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos e Francisco Alvarez.

Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0- as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, pp. 29-33.

Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 - Mudança do Tradicional para o Digital*. Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda.

Lacombe, F. J. M., (2004). *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva.

Lambin, J-J. (2000). *Marketing Estratégico*. McGrawHill, Portugal, 4ª Edição, p.1- 756.

Lehmann, D., Gupta S. e Steckel, J., (1998). *Marketing Research* (Addison-Wesley, USA).

La Rovere, R. L., (1999). *As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento*. In: Lastres, Helena, M., Albagli, S. (org.) *Informação e globalização na era do conhecimento*, Rio de Janeiro: Campus,. p. 145-163.

Las Casas, A. L., (2013). *Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira*. 1. ed. São Paulo: Ed Atlas.

Leite, E. F., (2012). *O Fenômeno do Empreendedorismo*. Editora Saraiva. Ebook posição 959

Leone, N. M. C. P. G., (1991). *A dimensão física das pequenas e médias empresas: Procura de um critério homogeneizador*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, nº2, p. 53-59, abr./jun.

Leone, R. J. G e Leone, N. M. C. P. G., (2012). *Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho*. Raunp - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar. Ano IV, n.1.

Levitt, T., (1960). *Marketing myopia*. Harvard Business Review, v. 38, n. 4, p. 45- 56.

Levy, S. (1959). *Symbols for sale*. Harvard Business Review. Vol. 37(4).

Lima, E. O., (2001). *As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas*. Anais do II Egepe, p. 421-436, Londrina/PR, (ISSN 1518-4382)

Linden, R. (2009). *Técnicas de Agrupamento*. Revista de Sistemas de Informação da FSMA n. 4 pp. 18-36 19

Lippert, M. M. (2009). *O 'elemento de empresa' como fator de reinclusão das atividades de natureza científica, literária ou artística na definição das atividades empresariais / Marcia Mallmann Lippert; [orientado por] Claudia Lima Marques - Porto Alegre*.

Loker, L. e Perdue R., (1992). *A Benefit-Based Segmentation of a Nonresident Summer Travel Market*. Journal of Travel Research 31(1), 30-35.

Longenecker, J. G.; Moore, C. W e Petty, J. W., (2007). *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books.

Lopes, J. C.; Rossetti, J. P., (1998). *Economia Monetária*. 7 ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Atlas, P. 405 – 46

Machauer, A. e Morgner, S., (2001). *Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes*. International Journal of Bank Marketing. Vol.19, N.º 1.

Maier, J.; Saunders, J.A. (1990). *The implementation of segmentation in sales management*. The Journal of Personal Selling and Sales Management. v.10, p.39-48.

Malhotra, N. K., (1996). *Marketing Research: an applied orientation* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs - NJ - USA).

- Malhorta, N. K., (2011). *Pesquisa de Marketing: foco na decisão*. Tradução Opportunity Translations. 3. ed. --Sao Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Maroco, J., (2003). *Análise Estatística - Com utilização do SPSS*. 2ª edição; Edições Sílabo.
- Martes, A. C. B. (2010). *Weber e Schumpeter - A ação econômica do empreendedor*, Revista de Economia Política, vol. 30, nº 2 (118), pp. 254-270, abril-junho/2010
- Matias, M. N., (2009). *O relacionamento bancário e o financiamento das PME Uma revisão da literatura*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, vol. 8, núm. 1, abril-, 2009, pp. 21-31, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Martins, C. A. (2003). *Uma abordagem para pré-processamento de dados textuais em Algoritmos de Aprendizado*. Tese de Doutorado. Instituto de Matemática e Computação. Universidade de São Paulo, Brasil.
- Mattar, F. N., (1997). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 4. ed. São Paulo: Atlas
- McCarthy, E. J. e Perreault Jr., W. D. (1997). *Marketing Essencial*. São Paulo, Atlas,
- McCarthy, E. J. (1982). *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- McDaniel, C. e Gates, R., (2003). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- Mcdonald, M. e Dunbar, I. (1998). *Market Segmentation – How To Do It, How To Profit From It*. Palgrave, New York, 2nd Edition, p.1-376.
- Meier, L. C., (2007). *Satisfação e fidelização de clientes: segmento de micro e pequenas empresas*. Porto Alegre: UFRGS.
- Mitchell, V., (1995). *Using astrology in market segmentation*. Management Decision 33 (1), 48-57.
- Moore, D. S. e McCabe, G., (2004). *Introduction to the practice of statistics*. New York, Freeman.
- Motta, S. L. S., (2009). *Estudo sobre segmentação de mercado consumidor por atitude e atributos ecológicos de produtos*. Universidade de São Paulo – USP, Tese de Doutorado.
- Muniz, L., Bolina, L., Mesquita, R. e Peçanha, V. (2019). *Marketing digital – o guia completo da rock content*. Rock content. E-Book disponível em

<https://rockcontent.com/blog/materiais-educativos/marketing-digital-o-guia-completo-da-rock-content/>, acesso em 11/07/2019.

Nachum, L. (1994). *The choice of variables for segmentation of the international Market*. International Marketing Review; 1994; 11, 3; ABI/INFORM Global pg. 54-67

Nerilo, L. F. L. (2004). *Manual da Sociedade - Limitada no Novo Código Civil*. Editora Juruá, Curitiba.

Nogueira, M. O. e Oliveira J. M. (2013). *Da Baleia ao Ornitorrinco: contribuições para a compreensão do universo das micro e pequenas empresas brasileiras*. Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Radar nº 25

Nogueira, M. O., (2019). *Um pirilampo no porão: um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no país*. Instituto de pesquisa econômica aplicada. 2. ed. rev. ampl. – Brasília .

OECD, (2000). *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Organisation for Economic Co-operation and Development – Policy Brief

OECD, (2017). *Financing SMEs and entrepreneurs 2016: an OECD scoreboard*. OECD Publishing, Paris, 2017.

Oliveira-Brochado, Ana e Martins, F. V., (2008). *Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado: Base de Segmentação e Métodos de Classificação*. Fep Working Papers, Nº 261.

Oliveira, A.S., (2009). *Controladoria: fundamentos do controle empresarial*. São Paulo: Saraiva;

Oliveira, J. A. P., (2008). *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2 reimpressão, pag19.

Oliveira, M. e Bertucci, M. G. E. S., (2003). *A pequena e média empresa e a gestão da informação*. Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 65-87.

Oliveira, O. V. e Forte, S. H. A. C., (2014). *Microempreendedor individual: Fatores da informalidade*. Connexio, revista científica da escola de gestão e negócios, ano 4, edição especial, p. 27- 42, Universidade Potiguar.

Padoveze, C. L., (2007). *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Papadopoulos, N. e Denis, J. (1988). *Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection*. International Marketing Review, Vol. 5 No. 3, pp. 38-51

Paula, L. F. R., (1999). *Dinâmica da firma bancária: Uma abordagem não convencional*. Revista Brasileira de Economia, fevereiro

Paula M. G., (2017). *Inclusão financeira de pequenas e médias empresas no Brasil*. Publicacion de las Naciones Unidas - Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), Santiago.

Pearson, K., (1896). *Mathematical cointributions to the theory of evolution. Iii. Regression, heredity, and panmixia*. Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series A, containing papers of mathematical or physical character. JSTOR, v, 187, p. 235-318.

Penrose, E. T., (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, p. 272.

Pereira, V. J. O. (2015), *Segmentação de mercado no setor bancário: caso do banco Millennium bcp*, Universidade do Porto.

Peres. E. C. A. e Peres, C., (2011). *Segmentação de mercado para clientes pessoa física em uma instituição financeira*. Tema em Administração – Diversos olhares. 4 v. 4, n. 1, p. 54-66, jan./dez. Faculdade Padre Albino

Piercy, N. F., Morgan, N. A., (1995). *Market segmentation: strategic and operacional questions In implementation*. In: marketing education group conference, 1995, Glasgow, proceedings... glasgow: marketing education group, 1995 apud goller, Suzanne; Hogg,

Annik; kalafatis, Stavros P. (2002). *A new research agenda for business segmentation*. European Journal of Marketing. Bradford, v. 36, n. 1/2, p. 252-271.

Pizam, A., (1994). *Planning a Tourism Research Investigation*, em J. R. Brent Ritchie e Charles R. Goeldner ed.: *Travel, Tourism, and Hospitality Research: a handbook for managers and researchers* (John Wiley & Sons, New York).

Plummer, J., (1974), *The Concept and Application of Life Style Segmentation*, Journal of Marketing 38 (1), 33-37

Portal do empreendedor (2021). *Dúvidas frequentes: como é feita a formalização do MEI?*. Disponível em: <http://antigo.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes>, acesso em 05 de maio de 2021 as 11:05.

Porter, M. (1986). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Ed Elsevier.

Preisler, A. M., (2003). *Análise de risco e crédito para micro e Pequenas empresas – uma proposta orientativa*. Universidade Federal de Santa Catarina

Prentice, R., (1989). *Market targeting* em Luiz Moutinho e Stephen Witt ed.: *Tourism Marketing and Management Handbook* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs – NJ – USA).

Punj, G., e Stewart, D., (1983). *Cluster Analysis in ,Marketing Research: Review and Suggestions for Application*. Journal of Marketing Research XX (2), 134-148.

Quiza, R. G (2004). *Resumo Jurídico de Direito Comercial*. Editora Quartier Latin. 2ª ed. São Paulo.

Rattner, H., (1984). *Inovação tecnológica e pequenas empresas: uma questão de sobrevivência*. Revista de Administração de Empresa, São Paulo, v.24, nº3, p.70-73.

Reale, M. (1986) - *O Projeto de Código Civil: situação atual e seus problemas fundamentais*. São Paulo: Saraiva, p. 98-99.

Rez, R. (2016). *Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI*. São Paulo: DVS Editora

Ribeiro, J. L. D.; Machado, C. O. e Tinoco, M. A. C., (2010). *Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários*. Revista Gestão e Produção. v. 17. n. 4. p. 775- 790.

Richers, R. e Lima, C. P. (1991). *Segmentação – opções estratégicas para o mercado brasileiro*. São Paulo, Nobel.

Richers, R., (2000). *Marketing – Uma Visão Brasileira*. RCA Editora, São Paulo, 3ª Edição, 2000, p.1-430.

Ries, A.; Trout, J., (1986). *Positioning: the battle for your mind*. London: McGraw-Hill,

Rocha, R. A. e Platt, A. A., 2015. *Administração de Marketing*. Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina UFSC. 3.ed. – Florianópolis:

Rocha, A. e Christensen, C. (1999). *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas

Rogers, D. L. 2018. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business,

Rosini, A. M, Dalla, C. B. E Santos, A. E. P., (2018). *Perspectivas sobre o Marketing Estratégico, Estratégias de Marketing, Posicionamento e Segmentação*, REPAE –

Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia Volume 5, número 1, p 207-231

Rossetti, J. P., (2002). *Introdução à Economia*. 19 ed. São Paulo: Atlas. P. 627 – 647.

Ryder, N. R., (1965). *The cohort as a concept in the study of social change*. American Sociological Review. Albany, n. 30, p. 863-861.

Santander, (2021). *Apresentação Institucional IT21*. Website Banco Santander – Apresentações e eventos. Disponível em <https://www.santander.com.br/ri/apresentacoes>. Acesso em 21/05/2021

Santos, J. D. e Freitas, R. C., (2009). *O “Microempreendedorismo Individual” – um passo positivo para a economia brasileira*

Schiffman, L. G. e Kanuk, L. L., (2000). *Comportamento do Consumidor*. Rio de Janeiro: Editora LTC S.A.

Scholkopf, B., Simard, P., Smola, A. e Vapnik, V. (1997). *Prior Knowledge in Support Vector Kernels Bernhard*. In *Advances in Neural Information Processing Systems 10* (NIPS 1997) Edited by: M. Jordan and M. Kearns and S. Solla

Schumacher, E. F., (1977). *O negócio é ser pequeno*. Rio de Janeiro: Ed. Zahar

Schumpeter, J. A., (1912). *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo, editora nova Cultural 1982, título original: *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Dunker & Humblot, Berlim, Alemanha.

Sebrae (2014). *Pequenos Negócios: Desafios e Perspectivas: Encadeamento Produtivo / Serviço de apoio às micro e pequenas empresas*, coordenação Santos, C. A., Brasília.

Sebrae, (2015). *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira – Relatório Executivo*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Sebrae, (2019). *Tudo sobre ramos de atividades e como escolher o seu*. Serviço Brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/ramos-de-atividades,8ef89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD?>>

Sebrae, (2020a). *Crédito para pequenos negócios I - Participação dos pequenos negócios no mercado de crédito no Brasil*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Observatório MPE 13 de julho de 2020 - Edição 20.

Sebrae, (2020b). *Crédito para pequenos negócios II - Panorama nacional de crédito para pequenos negócios: grandes números e evolução*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Observatório MPE 20 de julho de 2020 - Edição 21.

Sebrae, (2020c). *Como levar crédito aos pequenos negócios*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Observatório MPE 24 de setembro de 2020 - Edição 30.

Sebrae, (2020d). *Financiamento dos Pequenos Negócios no Brasil 8ª Edição Anual (2013-2020)*. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Sebrae, (2021). *Data Sebrae Indicadores Empresas*. Disponível em <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/dataSebrae.html#/Empresas>, Acesso em 15/04/2021

Sebrae, (2021). *Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI*. Website Sebrae. acesso em 21/04/21, disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>,

Sebrae SC, (2021). *Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características*. Website Sebrae Santa Catarina, disponível em <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei/>, acesso em 21/04/21

Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. e Cook, S. W., (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U.

Sheth, J. N.; Mittal, B.; Newman, B. I., (2001). *Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor*. São Paulo: Atlas.

Simão Filho, A., (2004). *A Nova Sociedade Limitada*. Editora Monole. São Paulo

Simkin, L. e S. Dibb, (1998). *Prioritising target markets*. *Marketing Intelligence & Planning* 16 (7), 407-417.

Simpson, M.; Padmore, J.; Taylor, N. e Freecknall-Huges, J. (2006). *Marketing in small and medium enterprises*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 12, n. 6, p. 361-387.

Smith, W. R. (1956). *Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies*. *Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 1 (Jul., 1956), p. 3-8.

Souza, M. C. A. F., (1993). *Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial*. Tese de doutoramento ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas.

Staley, E., (1958). *Small Industry Development, Research Program on Small Industry Development*. Stanford Research Institute, n1.

Stanton, J. M. (2001). *Galton, Pearson, and the peas: A brief history of linear regression for statistics instructors*. Journal of Statistical Education, 9,3.

Strachman, E. e Vasconcelos, M. R., (2001). *Reestruturação do Setor de Serviços Financeiros em Nível Mundial: Caracterização, Regularização e Consequências para as Discussões junto ao GATS*. Ipea/IPRI, p.17-99.

Terence, A. C. F., (2002). *Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa*. São Carlos, Escola de Engenharia da USP.

The Financial Brand, (2017). *Customer Segmentation Models In Banking Are Broken*. Disponível em: <https://thefinancialbrand.com/67137/customer-segmentation-demographic-models/>. Acesso em: 15/05/2021.

Thoeni, A. T., Marshall, G. W. e Campbell, S. M., (2016). *A resource-advantage theory typology of strategic segmentation*. European Journal of Marketing, Vol. 50 No. 12, pp. 2192-2215

Toffler, A., (1980). *A terceira onda*. Editora Record

Toledo, G. L. e Hemzo, M. A. (1991). *O processo de posicionamento e o marketing estratégico*. XV Encontro Anual da ANPAD, Belo Horizonte. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP.

Toledo, G. L. (2012). *Marketing Estratégico*. cap. 4 do Livro Gestão de Marketing (organizador Bráulio Oliveira), Pearson Education,

Tolley, B. S., (1975). *Identifying User Through a Segmentation Study*. Journal of Marketing. April 1975, p.69-71.

Tynan, C. A. e Drayton, J., (1987). *Market Segmentation*. Journal of Marketing Management, v. 2, n. 3, p. 301-335.

Uysal, M., e McDonald, C. (1989). *Visitor Segmentation by Trip Index*. Journal of Travel Research 27 (3), 38-42.

Veloso, A. R. (2008), *Estratégias de segmentação e posicionamento direcionadas para o mercado infantil*, Universidade de São Paulo – USP, p. 24-43

Walsh, M. F. e Lipinsk, J., (2009). *The role of the marketing function in small and medium sized enterprises*. Journal of Small Business and Enterprise Development. Volume 16 Issue 4

Wanhill, S., (1995). *Some Fundamentals of Destination Development*. Revista Portuguesa de Gestão II/III, 19-33.

Weber, M., (1864-1920). *A ética protestante e o 'espírito' do capitalismo*. Tradução José Marcos Mariani de Macedo; São Paulo : Companhia das Letras, 2004.

Wedel, M. e W. Kamakura, 1998. *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* (Kluwer Academic Publishers, USA).

Weinstein, A. (1995), *Segmentação de Mercado*. São Paulo: Atlas.

Weinstein, A. (2004), *Handbook of market segmentation: strategic targeting for business and technology firms* (3rd ed.). Routledge.

Wennekers, S. e Thurik, R., (1999). *Linking entrepreneurship and economic growth*. Small Business Economics, New York: Springer, volume 13, edição. 1, p. 27-55..

Wind, Y., (1978). *Issues and advances in segmentation research*. Journal of Marketing Research, 15, August, p. 317-337.

Wind, Y., Cardozo, R., (1974). *Industrial Marketing Segmentation*. Industrial Marketing Management. 3, p. 153-166.

Wind, Y., Douglas, S. P., (1972). *International Market Segmentation*. European Journal of Marketing. Vol. 6(1), p.17-25.

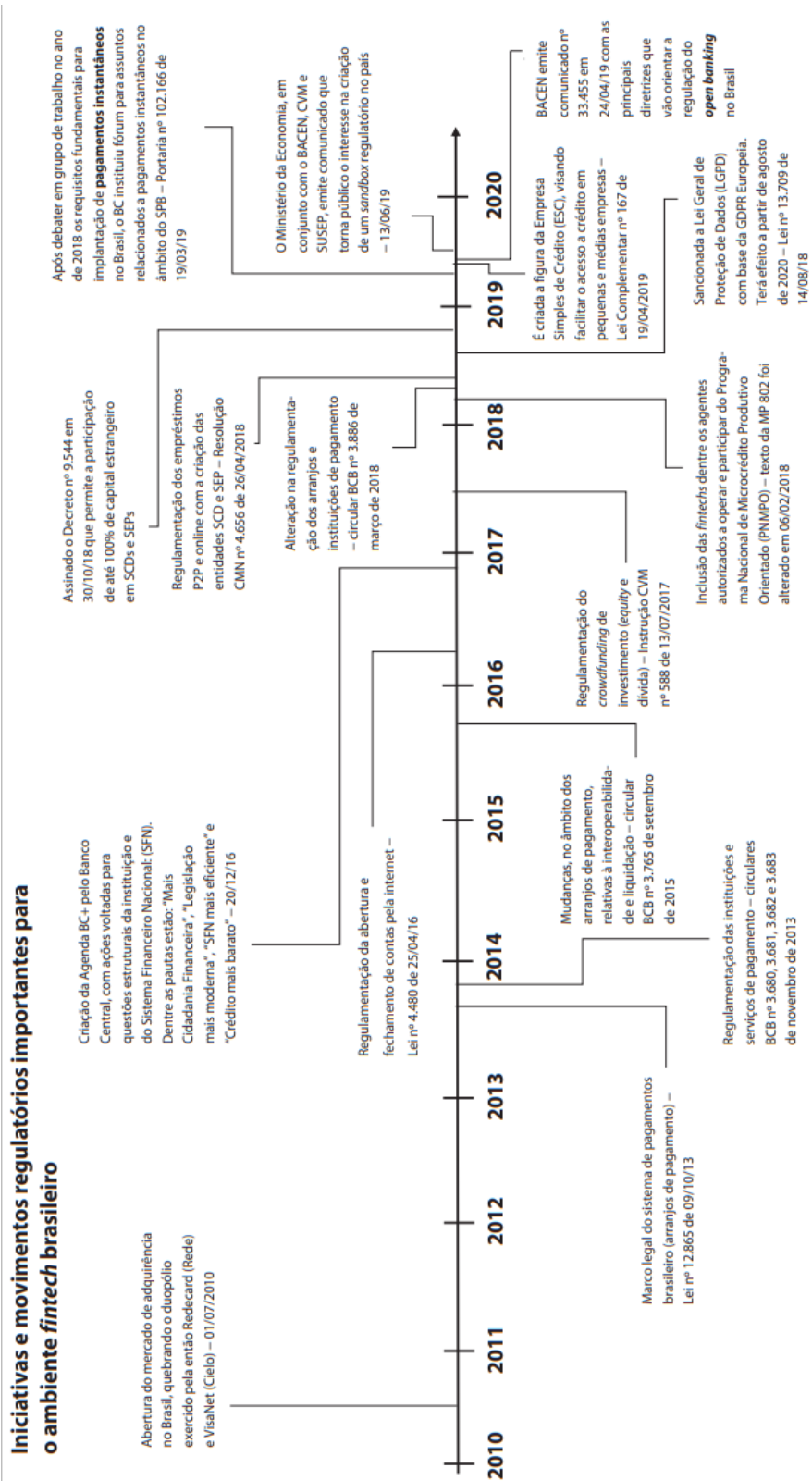
Zacharias, M. L. B.; Figueiredo, K. F. e Almeida, V. M. C., (2008). *Determinantes da satisfação dos clientes com serviços bancários*. RAE eletrônica – Revista de Administração de Empresas – eletrônica. jul-dez

Zahra, S., Neubaum, D. e Huse, M., (2000). *Entrepreneurship in medium-size companies: exploring the effects of ownership and governance systems*. Journal of Management, v. 26, n. 5, p. 947-976.

Zanoti, L. A. R. (2009). *Empresa na ordem econômica: princípios e função social*. Juruá Editora, 226p.

Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J., (1996). *Services marketing*. Singapore: Editora McGraw-Hill Book Co.

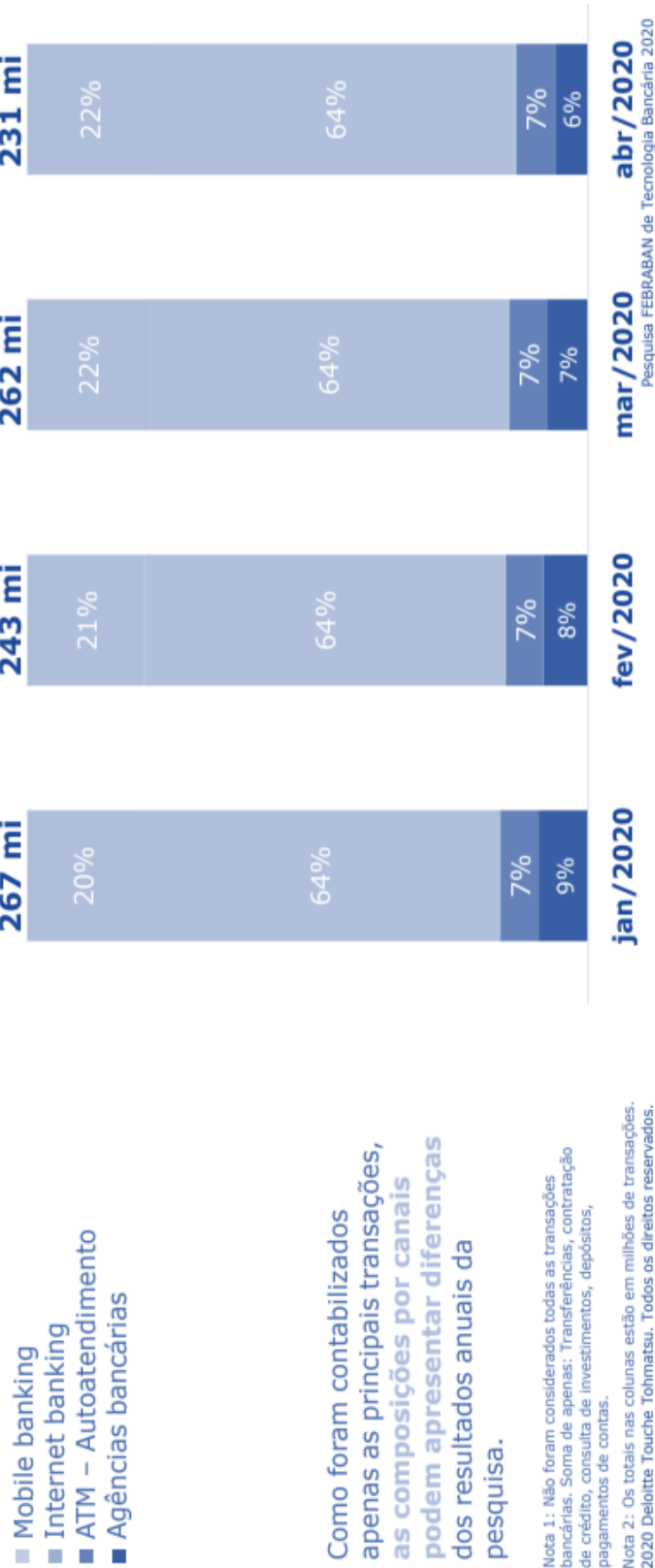
ANEXOS



Anexo I - Movimentos regulatórios para o ambiente *fintech* brasileiro

Fonte: Diniz (2019)

**Composição das transações realizadas por pessoas jurídicas<sup>1</sup>**



**Anexo II – Evolução nas transações bancárias de pessoas jurídicas nos canais**

Fonte: Febraban (2020, p)

Variáveis Quantitativas		
variável	descrição	classificação
<b>faturamento bruto anual (FBA)</b>	valor em R\$ do Faturamento Bruto Anual da empresa	Contínua
<b>quantidade de funcionários</b>	quantidade de funcionários diretos da empresa	Discreta
<b>idade da empresa</b>	tempo em anos, decorrido desde a fundação a empresa	Contínua
<b>tempo de relacionamento</b>	tempo em anos, de relacionamento entre a empresa e o banco	Contínua
<b>margem de contribuição (MC)</b>	valor em R\$ da margem de contribuição anual da empresa no banco, não descontado o risco de crédito.	Contínua
<b>MC / FBA</b>	relação % entre a margem de contribuição anual e o seu faturamento bruto anual da empresa	Contínua
<b>quantidade de sócios</b>	quantidade de sócios com participação no capital da empresa	Discreta
<b>sócios correntistas</b>	quantidade de sócios que detêm conta corrente pessoa física no banco	Discreta
<b>%_correntistas</b>	% do total de sócios que detêm conta corrente pessoa física no banco	Contínua
<b>tempo médio de conta dos sócios</b>	tempo médio, em anos, desde a abertura da conta corrente dos sócios	Contínua
<b>quantidade de sócios com ingerências</b>	quantidade de sócios que possuem ingerência na gestão / administração financeira da empresa	Discreta
<b>%_sócios com ingerência</b>	% do total de sócios que possuem ingerência na gestão / administração financeira da empresa	Contínua
<b>idade média sócios com ingerência</b>	média de idade, em anos, dos sócios com ingerência na empresa	Contínua
<b>% baby boomers ingerência</b>	% do total de sócios com ingerência que é da geração baby boomers	Contínua
<b>% ger. X ingerência</b>	% do total de sócios com ingerência que é da geração X	Contínua
<b>% ger. Y ingerência</b>	% do total de sócios com ingerência que é da geração Y	Contínua
<b>% ger. Z ingerência</b>	% do total de sócios com ingerência que é da geração Z	Contínua
<b>% ger. Alpha ingerência</b>	% do total de sócios com ingerência que é da geração Alpha	Contínua
<b>utilização de mobile pelos sócios</b>	quantidade de sócios, com ingerência na empresa, que utilizou aplicativo mobile do banco no mês	Discreta
<b>%_mobile ingerência</b>	% do total de sócios com ingerência na empresa que utilizou aplicativo mobile do banco no mês	Contínua
<b>% sócios casados com ingerência</b>	% do total de sócios com ingerência que é casado	Contínua
<b>sócias com ingerência</b>	indica a quantidade dos sócios, com ingerência, que é do sexo feminino	Discreta
<b>% de sócias com ingerência</b>	% do total de sócios com ingerência que é do sexo feminino	Contínua

**Anexo III** – Variáveis quantitativas

Fonte: elaborado pelo autor

Variáveis Qualitativas		
variável	descrição	classificação
UF	Unidade Federativa de localização da empresa	Nominal
região	Região de localização da empresa	Nominal
natureza jurídica	natureza jurídica da empresa, indica se é uma empresa, associação, entidade, etc...	Nominal
setor	ramo de atuação da empresa (indústria, comércio, serviço)	Nominal
nome atividade	atividade desenvolvida pela empresa	Nominal
segmentação legislação	faixas de faturamento de acordo com a segmentação da legislação	Ordinal
situação funcionamento	indica se a empresa está operacional ou em instalação	Nominal
perfil de utilização de canais	indica o tipo de canal (digital, analógico) utilizado para movimentação da conta empresa	Ordinal
indicador canais virtuais	Indica se a empresa movimenta sua conta corrente através de canais de atendimento virtuais (1-sim, 0-não)	Binária
indicador de consumo de crédito	indica se a empresa tem perfil de tomador de operações de crédito ou não (1-sim, 0-não)	Binária
indicador de posse de produtos	indica se a empresa consome produtos bancários (1-sim, 0-não)	Binária
indicador utilização de mobile	indica se pelo menos um dos sócios com ingerência utilizou aplicativo mobile do banco no mês (1-sim, 0-não)	Binária
indicador de sócias com ingerência	indica se pelo menos um dos sócios com ingerência é do sexo feminino (1-sim, 0-não)	Binária
anotação cadastral	peso das restrições cadastrais existentes no CNPJ da empresa	Ordinal
anotação cadastral replicada	peso das restrições cadastrais existente para os sócios e replicado para a empresa	Ordinal
código do cliente	número identificador único para cada empresa	Nominal
código Cnae	código nacional de atividade econômica. Indica a atividade desenvolvida pela empresa	Nominal

**Anexo IV** – Variáveis qualitativas

Fonte: elaborado pelo autor

## Summary Statistics

### Results

#### The MEANS Procedure

##### Segmentos=Segmento 1 - FBA até R\$ 120 mil

Analysis Variable : vlr_fat						
Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	N Miss	Coeff of Variation
64227.3	28548.1	5800.0	120000.0	263054	0	44.4

##### Segmentos=Segmento 2 - FBA entre R\$ 120 mil e R\$ 1 milhão

Analysis Variable : vlr_fat						
Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	N Miss	Coeff of Variation
439790.7	237853.4	6700.2	1000000.0	541472	0	54.1

##### Segmentos=Segmento 3 - FBA entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões

Analysis Variable : vlr_fat						
Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	N Miss	Coeff of Variation
2082399.6	998562.7	6404.0	5000000.0	337407	0	48.0

##### Segmentos=Segmento 4 - FBA acima R\$ 5 milhões

Analysis Variable : vlr_fat						
Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	N Miss	Coeff of Variation
13511503.2	9664932.5	60080.0	60000000.0	59908	0	71.5

Generated by the SAS System ('SASApp\_ANL04',AIX) on June 20, 2021 at 3:46:16 PM

**Anexo V** – Coeficiente de variação da variável FBA por segmento

Fonte: elaborado pelo autor

## Summary Statistics

### Results

#### The MEANS Procedure

##### Segmentos=Segmento 1 - FBA até R\$ 120 mil

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	N Miss	Coeff of Variation
qtde_funcis	1.1	14.8	0.0	4250.0	263054	0	1393.7
qtde_socios	1.3	0.6	1.0	64.0	262273	781	49.3
tempo_fund_cia	13.0	8.5	1.0	121.0	263054	0	65.1
tempo_relac_cia	10.8	6.4	1.0	60.0	263054	0	58.6
ind_canais_virtuais	0.2	0.4	0.0	1.0	263054	0	194.5
ind_tomador_credito	0.2	0.4	0.0	1.0	263054	0	233.4

##### Segmentos=Segmento 2 - FBA entre R\$ 120 mil e R\$ 1 milhão

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	N Miss	Coeff of Variation
qtde_funcis	2.7	13.0	0.0	5050.0	541472	0	485.2
qtde_socios	1.6	0.8	1.0	59.0	540574	898	48.1
tempo_fund_cia	16.9	8.8	1.0	111.0	541472	0	51.9
tempo_relac_cia	13.4	5.9	1.0	56.0	541472	0	43.7
ind_canais_virtuais	0.3	0.4	0.0	1.0	541472	0	164.8
ind_tomador_credito	0.3	0.4	0.0	1.0	541472	0	159.8

##### Segmentos=Segmento 3 - FBA entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	N Miss	Coeff of Variation
qtde_funcis	8.1	19.3	0.0	3200.0	337407	0	239.2
qtde_socios	1.9	1.1	1.0	215.0	337025	382	61.9
tempo_fund_cia	18.0	9.8	1.0	119.0	337407	0	54.2
tempo_relac_cia	13.9	6.5	1.0	61.0	337407	0	46.5
ind_canais_virtuais	0.5	0.5	0.0	1.0	337407	0	99.2
ind_tomador_credito	0.6	0.5	0.0	1.0	337407	0	88.0

##### Segmentos=Segmento 4 - FBA acima R\$ 5 milhões

Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	N Miss	Coeff of Variation
qtde_funcis	37.9	94.4	0.0	4000.0	59908	0	249.1
qtde_socios	2.5	3.2	1.0	271.0	59733	175	129.8
tempo_fund_cia	21.9	11.9	2.0	107.0	59908	0	54.5
tempo_relac_cia	16.6	7.4	1.0	51.0	59908	0	44.7
ind_canais_virtuais	0.7	0.4	0.0	1.0	59908	0	62.4
ind_tomador_credito	0.7	0.5	0.0	1.0	59908	0	68.9

Generated by the SAS System ("SASApp\_ANL04",AIX) on June 20, 2021 at 3:46:27 PM

**Anexo VI** – Coeficientes de variação de diversas variáveis por segmento

Fonte: elaborado pelo autor

The CORR Procedure

<b>20 With Variables:</b>	vlr_fat qtde_funcis tempo_fund_cia tempo_relac_cia qtde_socios AVG_idade_inger avg_tempo_conta_ %_correntistas %_socios_ingerencia %_mulheres_inger %_casado_inger % bb boomers_inger % X_inger % Y_inger % Z_inger % Alpha_inger ind_canais_virtuais ind_tomador_credito peso_anotacao peso_replicado_
<b>1 Variables:</b>	mcb_2019

Pearson Correlation Coefficients Prob >  r  under H0: Rho=0 Number of Observations	
	mcb_2019
vlr_fat	0.33885 <.0001 1192021
qtde_funcis	0.13842 <.0001 1192021
qtde_socios	0.07830 <.0001 1189791
tempo_fund_cia	0.04910 <.0001 1192021
tempo_relac_cia	0.04563 <.0001 1192021
ind_tomador_credito	0.26685 <.0001 1192021
ind_canais_virtuais	0.24639 <.0001 1192021
peso_anotacao	-0.16261 <.0001 1192021
peso_replicado_	-0.11287 <.0001 1192021
%_correntistas	0.08513 <.0001 1173665

Pearson Correlation Coefficients Prob >  r  under H0: Rho=0 Number of Observations	
	mcb_2019
avg_tempo_conta_	0.09171 <.0001 1192021
%_socios_ingerencia	-0.03688 <.0001 1184445
AVG_idade_inger	0.01541 <.0001 1184433
%_casado_inger	0.05514 <.0001 1184445
%_mulheres_inger	-0.03141 <.0001 1184436
% bb boomers_inger	0.01564 <.0001 1184445
% Y_inger	-0.01141 <.0001 1184445
% Z_inger	0.00395 <.0001 1184445
% X_inger	-0.00330 0.0003 1184445
% Alpha_inger	-0.00018 0.8456 1184445

Anexo VII – Coeficiente de correlação de Pearson

Fonte: elaborado pelo autor

### Linear Regression Results

The REG Procedure  
 Model: Linear\_Regression\_Model  
 Dependent Variable: mcb\_2019

Summary of Stepwise Selection								
Step	Variable Entered	Variable Removed	Number Vars In	Partial R-Square	Model R-Square	C(p)	F Value	Pr > F
1	vlr_fat		1	0.1477	0.1477	85361.2	202823	<.0001
2	ind_tomador_credito		2	0.0490	0.1967	13232.7	71324.1	<.0001
3	ind_canais_virtuais		3	0.0063	0.2030	4013.05	9190.15	<.0001
4	%_correntistas		4	0.0012	0.2042	2175.18	1836.47	<.0001
5	tempo_relac_cia		5	0.0009	0.2051	792.963	1383.29	<.0001
6	qtde_funcis		6	0.0003	0.2054	389.534	405.30	<.0001
7	tempo_fund_cia		7	0.0001	0.2055	209.863	181.64	<.0001
8	peso_anotacao		8	0.0001	0.2056	111.689	100.17	<.0001
9	avg_tempo_conta_		9	0.0000	0.2056	70.9648	42.72	<.0001
10	%_Y_inger		10	0.0000	0.2057	28.3188	44.65	<.0001
11	%_Z_inger		11	0.0000	0.2057	21.1717	9.15	0.0025
12	qtde_socios		12	0.0000	0.2057	15.7172	7.45	0.0063
13	%_casado_inger		13	0.0000	0.2057	11.5642	6.15	0.0131
14	peso_replicado_		14	0.0000	0.2057	12.9631	0.60	0.4382
15	%_socios_ingerencia		15	0.0000	0.2057	14.3102	0.65	0.4190
16	%_mulheres_inger		16	0.0000	0.2057	15.9876	0.32	0.5701
17	AVG_idade_inger		17	0.0000	0.2057	17.8283	0.16	0.6898
18	%_X_inger		18	0.0000	0.2057	19.8234	0.00	0.9442
19	%_bb_boomers_inger		19	0.0000	0.2057	20.0000	1.82	0.1769

Generated by the SAS System ('SASApp\_ANL04', AIX) on June 21, 2021 at 8:17:35 PM

#### Anexo VIII – Regressão Linear – Modelo Stepwise Selection

Fonte: elaborado pelo autor

### Cluster Analysis Results

The FASTCLUS Procedure  
 Replace=FULL Radius=0 Maxclusters=12 Maxiter=66 Converge=0.02

Initial Seeds				
Cluster	ind_tomador_credito	ind_canais_virtuais	vlr_fat	tempo_relac_cia
1	0.00	0.00	20024138.50	15.00
2	0.00	0.00	2017457.93	7.00
3	0.00	0.00	4029176.00	18.00
4	0.00	0.00	6039860.00	13.00
5	0.00	0.00	10058048.00	26.00
6	0.00	0.00	8050399.25	3.00
7	1.00	0.00	16066000.00	2.00
8	0.00	1.00	5800.00	3.00
9	0.00	0.00	14071710.62	13.00
10	1.00	1.00	21997968.37	4.00
11	0.00	0.00	12064067.57	13.00
12	0.00	0.00	18050655.06	26.00

Minimum Distance Between Initial Seeds = 1973483

Convergence criterion is satisfied.

Criterion Based on Final Seeds = 128693

Cluster Summary						
Cluster	Frequency	RMS Std Deviation	Maximum Distance from Seed to Observation	Radius Exceeded	Nearest Cluster	Distance Between Cluster Centroids
1	3268	385314	1347035		12	2610251
2	266341	120610	489453		8	728952
3	123528	158999	588204		2	977521
4	65493	182573	686792		3	1174887
5	13375	270341	991417		6	1755840
6	30343	212131	883793		4	1369642
7	5362	348940	1235319		9	2361823
8	645051	80492.5	364955		2	728952
9	7464	322064	1183454		11	2180950
10	2639	410786	1447486		1	2716435
11	9552	301090	1092160		5	1975711
12	4135	364751	1302049		7	2469706

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
ind_tomador_credito	0.47695	0.44746	0.119844	0.136162
ind_canais_virtuais	0.47349	0.45095	0.092922	0.102441
vlr_fat	2294199	257317	0.987420	78.493124
tempo_relac_cia	6.30686	6.23649	0.022202	0.022706
OVER-ALL	1147099	128658	0.987420	78.493124

Pseudo F Statistic = 8395475

Approximate Expected Over-All R-Squared = 0.99306

Cubic Clustering Criterion = -458.995

Generated by the SAS System ("SASApp\_ANL04", AIX) on July 08, 2021 at 10:33:14 PM

### Anexo IX – Análise de clusters k-means –abordagem I

Fonte: elaborado pelo autor

Summary Statistics

Results

The MEANS Procedure

Cluster	N Obs	Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Coeff of Variation
1	3268	vlr_fat	17820869.52	770628.70	16551690.68	19200783.14	3268	4.32
		tempo_relac_cia	16.95	7.45	2.00	51.00	3268	43.97
		ind_canais_virtuais	0.79	0.41	0.00	1.00	3268	51.22
		ind_tomador_credito	0.74	0.44	0.00	1.00	3268	59.11
2	266341	vlr_fat	944538.18	241219.55	580780.00	1435189.52	266341	25.54
		tempo_relac_cia	13.47	6.13	2.00	56.00	266341	45.52
		ind_canais_virtuais	0.39	0.49	0.00	1.00	266341	126.37
		ind_tomador_credito	0.44	0.50	0.00	1.00	266341	113.02
3	123528	vlr_fat	1922059.08	317997.19	1435200.00	2512854.00	123528	16.54
		tempo_relac_cia	14.05	6.32	2.00	61.00	123528	45.02
		ind_canais_virtuais	0.47	0.50	0.00	1.00	123528	105.60
		ind_tomador_credito	0.52	0.50	0.00	1.00	123528	95.35
4	65493	vlr_fat	3096946.28	365145.16	2512864.10	3787864.98	65493	11.79
		tempo_relac_cia	14.32	6.65	2.00	54.00	65493	46.43
		ind_canais_virtuais	0.60	0.49	0.00	1.00	65493	82.09
		ind_tomador_credito	0.65	0.48	0.00	1.00	65493	73.80
5	13375	vlr_fat	6222428.08	540682.29	5359073.20	7234598.36	13375	8.69
		tempo_relac_cia	15.87	7.19	2.00	50.00	13375	45.29
		ind_canais_virtuais	0.63	0.48	0.00	1.00	13375	76.27
		ind_tomador_credito	0.60	0.49	0.00	1.00	13375	81.02
6	30343	vlr_fat	4466587.97	424262.10	3787948.00	5358562.89	30343	9.50
		tempo_relac_cia	14.51	7.03	2.00	46.00	30343	48.48
		ind_canais_virtuais	0.66	0.48	0.00	1.00	30343	72.56
		ind_tomador_credito	0.68	0.47	0.00	1.00	30343	69.23
7	5362	vlr_fat	12740912.06	697880.31	11596025.94	14014135.31	5362	5.48
		tempo_relac_cia	16.70	7.36	2.00	51.00	5362	44.05
		ind_canais_virtuais	0.75	0.43	0.00	1.00	5362	57.12
		ind_tomador_credito	0.72	0.45	0.00	1.00	5362	62.44
8	645051	vlr_fat	215586.60	160985.03	5800.00	580778.70	645051	74.67
		tempo_relac_cia	12.52	6.09	2.00	60.00	645051	48.68
		ind_canais_virtuais	0.23	0.42	0.00	1.00	645051	184.12
		ind_tomador_credito	0.21	0.41	0.00	1.00	645051	193.08
9	7464	vlr_fat	10379088.87	644128.13	9318598.40	11594179.89	7464	6.21
		tempo_relac_cia	16.57	7.41	2.00	51.00	7464	44.74
		ind_canais_virtuais	0.73	0.44	0.00	1.00	7464	61.10
		ind_tomador_credito	0.69	0.46	0.00	1.00	7464	67.33
10	2639	vlr_fat	20537304.05	821572.24	19202347.00	21997968.37	2639	4.00
		tempo_relac_cia	17.54	7.56	2.00	51.00	2639	43.12
		ind_canais_virtuais	0.81	0.40	0.00	1.00	2639	49.19
		ind_tomador_credito	0.75	0.43	0.00	1.00	2639	57.94
11	9552	vlr_fat	8198138.85	602180.81	7234755.64	9318230.42	9552	7.35
		tempo_relac_cia	16.31	7.25	2.00	50.00	9552	44.47
		ind_canais_virtuais	0.68	0.47	0.00	1.00	9552	68.84
		ind_tomador_credito	0.65	0.48	0.00	1.00	9552	73.03
12	4135	vlr_fat	15210618.24	729501.85	14014230.38	16551666.62	4135	4.80
		tempo_relac_cia	17.06	7.46	2.00	47.00	4135	43.72
		ind_canais_virtuais	0.78	0.41	0.00	1.00	4135	53.28
		ind_tomador_credito	0.73	0.44	0.00	1.00	4135	60.81

Generated by the SAS System ("SASApp\_ANL04", AIX) on July 09, 2021 at 1:00:28 AM

Anexo X – Coeficientes de variações dos 12 segmentos - abordagem I

Fonte: elaborado pelo autor

### Cluster Analysis Results

The FASTCLUS Procedure

Replace=FULL Radius=0 Maxclusters=5 Maxiter=66 Converge=0.02

Initial Seeds	
Cluster	vlr_fat
1	21997968.37
2	16499783.69
3	5800.00
4	5503450.84
5	11000774.09

Minimum Distance Between Initial Seeds = 5497323

Convergence criterion is satisfied.

Criterion Based on Final Seeds = 567913

Cluster Summary						
Cluster	Frequency	RMS Std Deviation	Maximum Distance from Seed to Observation	Radius Exceeded	Nearest Cluster	Distance Between Cluster Centroids
1	9854	2253814	4417733		2	6960014
2	18641	1729925	3460478		5	5347598
3	896538	363318	934912		4	1848259
4	203875	673194	1502359		3	1848259
5	47643	1143690	2683602		4	2956182

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
vlr_fat	2294199	567479	0.938816	15.344198
OVER-ALL	2294199	567479	0.938816	15.344198

Pseudo F Statistic = 4513289

Approximate Expected Over-All R-Squared = 0.96000

Cubic Clustering Criterion = -341.919

Cluster Means	
Cluster	vlr_fat
1	17524694.45
2	10564680.41
3	412641.68
4	2260900.38
5	5217082.74

Cluster Standard Deviations	
Cluster	vlr_fat
1	2253814.194
2	1729925.219
3	363317.730
4	673193.970

Generated by the SAS System ('SASApp\_ANL04', AIX) on July 09, 2021 at 1:52:51 PM

Anexo XI – Clusters *k means* abordagem II - variável FBA

Fonte: elaborado pelo autor

### Cluster Analysis Results

#### The FASTCLUS Procedure

Replace=FULL Radius=0 Maxclusters=4 Maxiter=101 Converge=0.02

FBA\_clusters=a) acima R\$ 14,1 milhões

Cluster Summary						
Cluster	Frequency	RMS Std Deviation	Maximum Distance from Seed to Observation	Radius Exceeded	Nearest Cluster	Distance Between Cluster Centroids
1	6772	0	0		3	1.0000
2	1552	0	0		3	1.0000
3	508	0	0		1	1.0000
4	1022	0	0		1	1.0000

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
ind_canais_virtuais	0.40665	0	1.000000	.
ind_tomador_credito	0.43932	0	1.000000	.
OVER-ALL	0.42330	0	1.000000	.

Pseudo F Statistic = .

Approximate Expected Over-All R-Squared = 0.75090

FBA\_clusters=b) R\$ 8,0 a R\$ 14,1 milhões

Cluster Summary						
Cluster	Frequency	RMS Std Deviation	Maximum Distance from Seed to Observation	Radius Exceeded	Nearest Cluster	Distance Between Cluster Centroids
1	11670	0	0		2	1.0000
2	1805	0	0		1	1.0000
3	4017	0	0		2	1.0000
4	1149	0	0		1	1.0000

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
ind_canais_virtuais	0.44759	0	1.000000	.
ind_tomador_credito	0.46345	0	1.000000	.
OVER-ALL	0.45559	0	1.000000	.

Pseudo F Statistic = .

Approximate Expected Over-All R-Squared = 0.75023

FBA\_clusters=c) R\$ 3,8 a R\$ 8,0 milhões

Cluster Summary						
Cluster	Frequency	RMS Std Deviation	Maximum Distance from Seed to Observation	Radius Exceeded	Nearest Cluster	Distance Between Cluster Centroids
1	27492	0	0		2	1.0000
2	3467	0	0		1	1.0000
3	3638	0	0		1	1.0000
4	13046	0	0		2	1.0000

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
ind_canais_virtuais	0.47703	0	1.000000	.
ind_tomador_credito	0.47589	0	1.000000	.
OVER-ALL	0.47646	0	1.000000	.

Pseudo F Statistic = .

Approximate Expected Over-All R-Squared = 0.75003

**FBA\_clusters=d) R\$ 1,35 a R\$ 3,8 milhões**

Cluster Summary						
Cluster	Frequency	RMS Std Deviation	Maximum Distance from Seed to Observation	Radius Exceeded	Nearest Cluster	Distance Between Cluster Centroids
1	11381	0	0		2	1.0000
2	93124	0	0		1	1.0000
3	21917	0	0		2	1.0000
4	77453	0	0		1	1.0000

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
ind_canais_virtuais	0.49984	0	1.000000	.
ind_tomador_credito	0.49585	0	1.000000	.
OVER-ALL	0.49785	0	1.000000	.

Pseudo F Statistic = .

Approximate Expected Over-All R-Squared = 0.75002

**FBA\_clusters=e) até R\$ 1,35 milhões**

Cluster Summary						
Cluster	Frequency	RMS Std Deviation	Maximum Distance from Seed to Observation	Radius Exceeded	Nearest Cluster	Distance Between Cluster Centroids
1	161476	0	0		3	1.0000
2	570043	0	0		3	1.0000
3	83976	0	0		1	1.0000
4	81043	0	0		1	1.0000

Statistics for Variables				
Variable	Total STD	Within STD	R-Square	RSQ/(1-RSQ)
ind_canais_virtuais	0.44422	0	1.000000	.
ind_tomador_credito	0.44590	0	1.000000	.
OVER-ALL	0.44506	0	1.000000	.

Pseudo F Statistic = .

Approximate Expected Over-All R-Squared = 0.75000

Generated by the SAS System ("SASApp\_ANL04", AIX) on July 10, 2021 at 1:32:56 PM

**Anexo XII** – Clusters *k means* abordagem II – Variáveis comportamentais

Fonte: elaborado pelo autor