

Segmentação de mercado no setor financeiro de atacado brasileiro: um estudo de caso do segmento *middle market*

Lucas Rocha Parra, lucas.parra@ufabc.edu.br, Universidade Federal do ABC
Dr. Alexandre Acácio de Andrade, aacacio@ufabc.edu.br, Universidade Federal do ABC

Resumo

Este artigo analisa a segmentação de mercado no setor bancário de atacado brasileiro, focando no segmento de médias empresas (*middle market*). por meio de um estudo de caso de um banco de atacado, foram investigados os impactos em saldo de carteira de ativos e índice de inadimplência do segmento *middle market* após sua criação, utilizando dados secundários de relatórios trimestrais entre 2019 e 2025. os resultados são comparados com o Itaú BBA, referência no segmento. a análise demonstra que a segmentação contribui para personalização de produtos, expansão da carteira de crédito e de número de clientes, além de apontar desafios e estratégias adotadas por bancos brasileiros com relação a controle de inadimplência. o trabalho traz recomendações para o aprimoramento estratégico do relacionamento bancário com empresas de médio porte.

Palavras-chave: Banco de atacado. Segmentação de mercado. Middle Market. Estratégia de negócios.

Introdução

Um mercado é composto por pessoas ou organizações que têm necessidades a serem satisfeitas, dinheiro para gastar e disposição para gastar esse dinheiro. Contudo, raramente todos os compradores em um mercado são iguais. Eles têm diferentes desejos, diferentes hábitos de compra e diferentes maneiras de usar os produtos. No entanto, alguns clientes não estão dispostos a fazer as concessões que uma combinação única exige. Por isso, a empresa deve decidir em qual segmento ou segmentos irá focar: uma estratégia chamada Marketing direcionado (Stanton, 1980). Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares (Kotler, 2002)

A segmentação de mercado é uma ferramenta estratégica fundamental para bancos que permite otimizar o relacionamento com os clientes, personalizar ofertas e maximizar o desempenho financeiro, contudo, parte das instituições financeiras se não tomam suas decisões baseadas em literatura acadêmica direcionarem suas estratégias, além disso, visto que cada instituição possui suas próprias características como número de clientes, maturidade de processos e estrutura organizacional, seguir um modelo teórico para segmentação de mercado pode ser muito difícil.

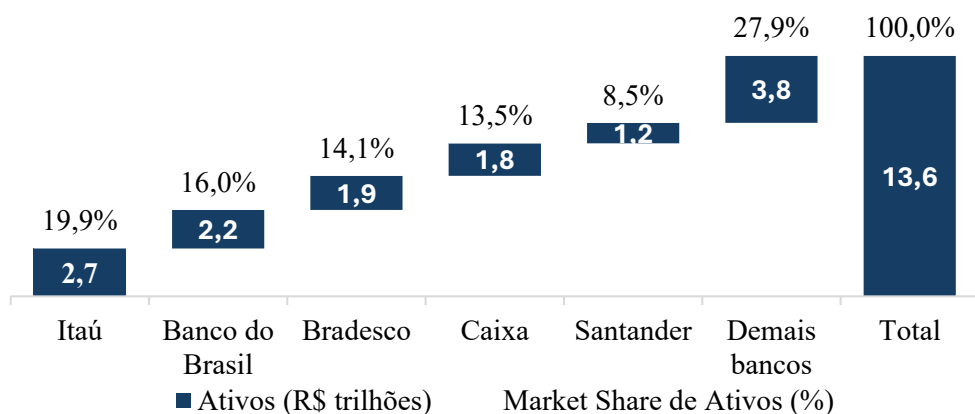
Os bancos de atacado concentram-se em grandes corporações, empresas multinacionais, instituições financeiras e entidades governamentais, com operações de maior valor e complexidade. Nesse cenário, a segmentação de mercado possibilita a personalização do atendimento e a oferta de soluções financeiras sob medida, como grandes empréstimos, financiamento de capital de giro e serviços de banco de investimento permitindo atendimento de médias e grandes empresas de diversos ramos de atuação. Este trabalho terá como objetivo entender as estratégias de segmentação de mercado tanto para bancos de atacado com

atuação no Brasil, mas se aprofundará em entender os impactos da segmentação de mercado quando aplicada ao segmento de médias empresas (*Middle Market*) de um banco de atacado.

A carteira de crédito do Sistema Financeiro Nacional (SFN) encerrou 2022 atingindo um saldo total dos empréstimos e financiamentos de R\$5,3 trilhões, que corresponde a 53,8% do Produto Interno Bruto (BCB, 2022), destes R\$5,3 trilhões, R\$ 4,6 trilhões são referentes às carteiras de crédito dos cinco maiores bancos, deste modo obtemos a relação do saldo das operações de crédito dividido pelo valor do PIB acumulado nos últimos doze meses em valores correntes e o Share of Wallet, valor da participação de carteira em relação ao total de crédito para aquele período (R\$ 5,3 trilhões).

Já ao final de 2023, estas cinco instituições atingiram um montante de ativos de R\$ 9,8 trilhões, representando 72% do total de ativos dos cem maiores bancos no Brasil, que totalizavam R\$ 13,5 trilhões (FGVCef; Valor 1000, 2024). O gráfico a seguir ilustra a quantidade de ativos de cada banco e a fatia de mercado ocupada por de cada um:

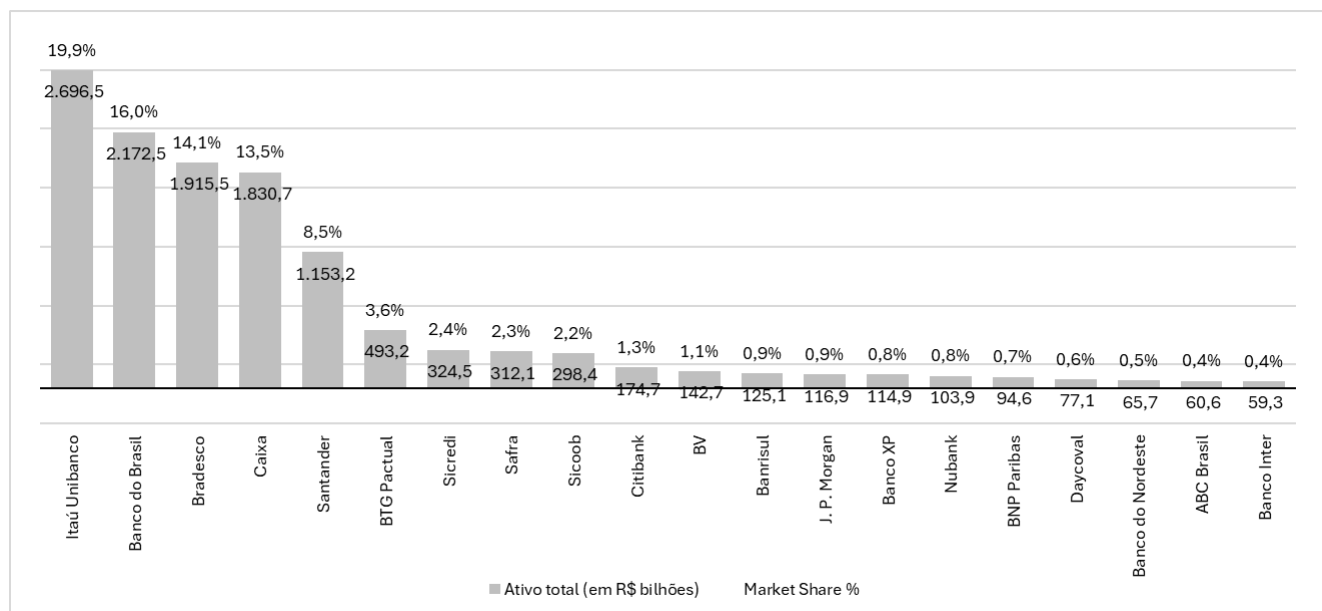
Figura 1 – Total de ativos dos 100 maiores bancos no Brasil



Fonte: Autoria própria (2021)

Estes valores se direcionam, em geral, para as linhas de menor risco, como o crédito. O Itaú Unibanco segue sendo o maior banco do país em ativos, os quais atingiram um montante aproximado de R\$ 2,7 trilhões ao final de 2023. A instituição com o segundo maior ativo é o Banco do Brasil, totalizando pouco mais de R\$ 2,2 trilhões, seguido do Bradesco, chegando a, aproximadamente, R\$ 1,9 trilhão ao final do ano. Os ativos da Caixa Econômica superaram R\$ 1,8 trilhão, o Banco Santander alcançou pouco mais de R\$ 1,2 trilhão (FGVCef; Valor 1000, 2024). A figura a seguir ilustra o total de ativos e suas participações dos 20 maiores bancos do Brasil, isso ajuda a ilustrar a diferença de porte entre o Itaú Unibanco e o Banco ABC Brasil, ambos estudados de forma detalhada neste trabalho.

Figura 2 – 20 Maiores Bancos com relação a total de Ativos no Brasil



Fonte: Autoria própria (2021)

A personalização completa de produtos e serviços bancários de forma individualizada apresenta limitações econômicas e operacionais, devido à complexidade gerencial associada ao alto volume de clientes e transações. Como alternativa estratégica, as instituições financeiras adotam a segmentação de mercado, definida por Stanton (1980) como o processo de subdivisão de um mercado heterogêneo em grupos menores e homogêneos com base em características compartilhadas, como renda, localização, necessidades e desejos. Essa abordagem permite o desenvolvimento de relacionamentos personalizados com os clientes, bem como a oferta direcionada de produtos e serviços, resultando em otimização dos recursos e aumento do desempenho financeiro.

É possível definir diversos modelos de segmentação, desta forma, Kotler e Armstrong (2008) adotam os conceitos de segmentação demográfica, geográfica, psicográfica ou socioeconômica e segmentação comportamental como suas principais formas. No cenário brasileiro, o tipo de segmentação de mercado mais utilizada para os clientes dos bancos de atacado é a segmentação demográfica por faixa de Renda Anual ou Receita Operacional Bruta (ROB), isto ocorre visto que também é a classificação utilizada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), o que, segundo o BNDES “permite uma atuação adequada às características de cada segmento, através de linhas, programas e condições específicas”, com isso é possível definir o porte da empresa analisada. A tabela a seguir mostra os critérios de Renda Operacional Bruta (ROB) correspondentes a cada segmento segundo o BNDES:

Tabela 1 – Segmentação de mercado segundo o BNDES

Segmento	Receita Operacional Bruta (ROB)
Microempresa	ROB ≤ R\$ 360 mil
Pequena Empresa	R\$ 360 mil < ROB ≤ R\$ 4,8 milhões
Média Empresa I	R\$ 4,8 milhões < ROB ≤ R\$ 90 milhões
Média Empresa II	R\$ 90 milhões < ROB ≤ R\$ 300 milhões

Grande Empresa

ROB > R\$ 300 milhões

Responsáveis por atender pessoas jurídicas, sejam elas médias e grandes corporações, empresas multinacionais, instituições financeiras, entidades governamentais e incorporadores imobiliários, os bancos de atacado apresentam um volume de operações menor quando comparado ao varejo, no entanto, com valores de transações muito maiores, na casa de milhões de reais. Para pessoas físicas, os bancos de atacado são conhecidos como *private bank*, ou seja, é um tipo de segmentação de bancos que tem como clientes-alvo aqueles que possuem uma renda mais elevada. Já para pessoa jurídica, um banco de atacado é conhecido como *corporate bank* e os negócios oferecidos a este nicho de clientela diverge muito dos clientes de varejo. (Kawano, 2003).

Desta forma, nota-se que os principais bancos de atacado do mercado utilizam uma nomenclatura de seus segmentos que é similar à utilizada pelo BNDES, variando entre as faixas de ROB escolhidas de acordo com a abordagem de segmentação de mercado escolhida por cada um dos bancos, outros bancos não foram incluídos nesta análise por não terem seus segmentos divulgados publicamente. A figura a seguir consolida todas as faixas de valores e segmentos de seus respectivos bancos:

Figura 3 – Segmentação de mercado dos principais bancos de atacado com atuação no Brasil

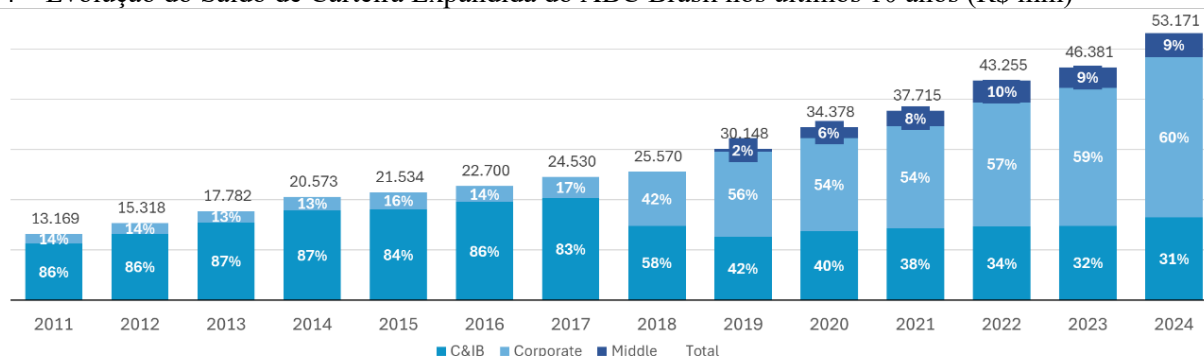
	0M	10M	20M	30M	40M	50M	60M	70M	80M	90M	100M	200M	300M	400M	500M	600M	700M	800M	900M	1Bi	2Bi	3Bi	4Bi	+4Bi		
	Média Empresa I										Média Empresa II		Grande Empresa													
	Middle										Corporate										C&IB					
	Micro e Pequenas Empresas				Médias Empresas								Large								Ultra					
	Empresas e Negocios				Corporate One								Corporate								Large Corporate					
	Empresas 2		Empresas 3						Corporate																	
	Pequenas e Médias Empresas						Corporate								Large Corporate											
	Empresas						Middle Market						Corporate						Large Corporate							
					Médias Empresas						Grandes Empresas															
	Micro e Pequenas Empresas		Médias Empresas								Corporativo															
	Middle						Upper Middle				High Middle						Large Corporate									

O ABC Brasil, que será o foco deste artigo, iniciou suas atividades em 1989, através de uma joint-venture do *Arab Banking Corporation* e do Grupo Roberto Marinho, da qual originou o Banco ABC Roma S.A., atuando em crédito corporativo e tesouraria. Em 1997, o ABC adquiriu a participação acionária do Grupo Roberto Marinho, tornando-se o acionista controlador e criando uma estrutura de *partnership* na qual os executivos tornaram-se acionistas minoritários com participações relevantes, passando a se chamar Banco ABC Brasil S.A. Em 2007, realizou sua abertura de mercado na B3, aumentando sua base de acionistas, já em 2013, deu início às operações do Banco de Investimentos, do *Dept Capital Markets* (DCM) e Fusões e Aquisições (M&A), de forma a auxiliar seus clientes na captação de recursos junto aos mercados

e tomada de decisões em operações de fusões e aquisições.

No gráfico a seguir pode-se ver através da evolução histórica da carteira de crédito expandida dos segmentos *Corporate* (ROB entre R\$ 300 milhões e R\$ 4 bilhões) e C&IB (com ROB superior a R\$ 4 bilhões) para o período entre 2011 e 2024. É possível notar que apesar de iniciar com uma participação de apenas 2% do portfólio do banco, o segmento *Middle* (ROB entre R\$ 30 milhões e R\$ 300 milhões) teve seu pico de crescimento relativo no portfólio entre os anos de 2020 e 2022, período em que ocorreu a pandemia de COVID-19, e se manteve estável desde então com aproximadamente 9% de participação.

Figura 4 – Evolução do Saldo de Carteira Expandida do ABC Brasil nos últimos 10 anos (R\$ mm)



O *Middle Market* preenche a lacuna entre as pequenas empresas familiares e o mundo sofisticado das finanças corporativas (Kenneth; Bles, 2023). Ele possui necessidades mescladas, não se enquadrando totalmente nem em um Banco de Atacado e nem num Banco de Varejo, dificultando sua atuação (Kawano, 2003). As médias empresas representam um componente dinâmico e vital da economia global, impulsionando crescimento, fomentando a inovação e gerando empregos.

As principais barreiras para o crescimento das médias empresas no país são os excessos e complexidade das regulamentações estatais, altos impostos, alto custo do capital, baixa disponibilidade de crédito, investimentos frustrados em inovação (FDC, 2022).

Metodologia

A pesquisa possui caráter exploratório, documental e de abordagem quantitativa, por realizar um estudo de caso acompanhando a implantação e evolução do segmento Middle do Banco ABC Brasil e utilizando os resultados no mesmo período do banco Itaú BBA como parâmetro de comparação. A escolha do Itaú BBA foi feita visto que ele é a maior instituição do ramo financeiro do Brasil e que em 2020 seu segmento de médias empresas, que antes atendia clientes com ROB de até R\$ 200 milhões, passou a atuar com clientes de até R\$ 500 milhões, próximo ao Banco ABC que iniciou as operações do Middle em 2019 com clientes até R\$ 300 milhões.

A coleta dos dados da pesquisa se deu por meio dos relatórios de resultados integrados trimestrais divulgados para mercado pelas instituições. Estes relatórios apresentam indicadores referentes a desempenho financeiro, número de clientes e inadimplência de clientes para cada segmento do banco e também outros indicadores referentes a despesas e resultados de produtos do banco como um todo.

Como serão utilizados critérios financeiros para avaliar a evolução de um banco, faz-se necessário detalhar os principais indicadores utilizados pelos bancos e o que eles representam perante a saúde de uma empresa os quesitos.

Saldo da Carteira de Crédito: Corresponde ao somatório do saldo devedor dos contratos de crédito em final de mês. Inclui as novas concessões liberadas no mês e a apropriação de juros pró-rata das operações de empréstimos e financiamentos. (Banco Central do Brasil, [s.d.])

Inadimplência da carteira: Somatório do saldo das operações de crédito com atraso acima de 90 dias e não baixado para prejuízo, dividido pelo saldo total de crédito da carteira. (Banco Central do Brasil, [s.d.])

Número de Clientes: Número total de clientes que possuem alguma operação de crédito com a instituição, normalmente é um dado fornecido pelo banco em seus relatórios de resultados, porem nem todos os bancos apresentam os números de clientes divididos por segmento.

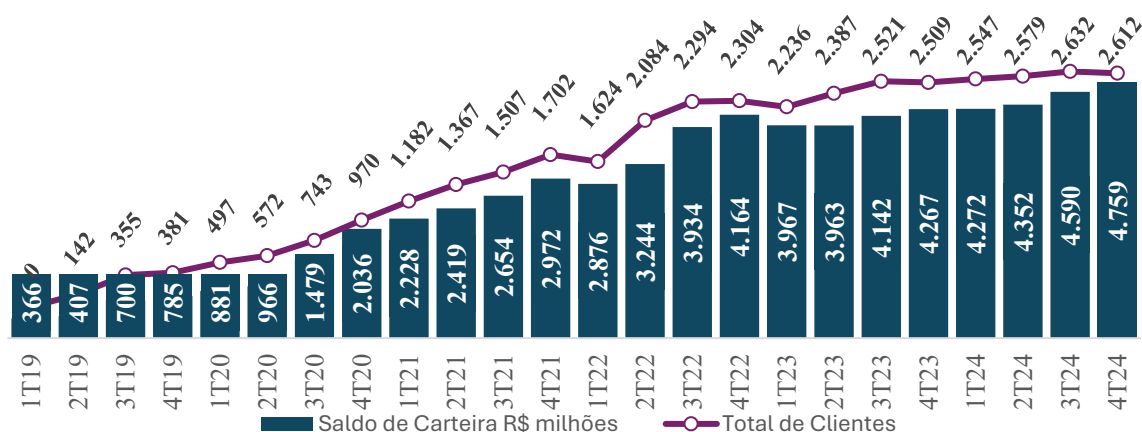
Saldo de Provisão para Devedores Duvidosos (PDD): É uma reserva contábil constituída para cobrir as perdas estimadas da inadimplência de clientes na cobrança das contas a receber, como um mecanismo de proteção à saúde financeira da organização (Mota et al. 2011). Ela é criada para reconhecer, de forma prudente, que nem todos os créditos que a empresa possui serão efetivamente convertidos em caixa, refletindo na contabilidade o risco real da inadimplência.

Resultados e discussão (ou Resultados preliminares)

Os resultados referentes às series históricas do saldo de carteira de crédito e inadimplência do Banco ABC Brasil e do Banco Itaú serão apresentados neste capítulo. Com base os resultados dos dois bancos ao longo do período entre 2019 e 2024 será possível avaliar a evolução e desempenho do Middle Market para estas duas instituições, sendo que, conforme mencionado anteriormente, o Banco ABC Brasil é uma instituição com porte muito menor e que seu segmento de médias empresas começou somente em 2019, por outro lado, o Banco Itaú BBA já operava com pequenas e médias empresas desde 2013.

A Figura 5 ilustra a variação do saldo de carteira de crédito expandida e número de clientes. A Figura 11 mostra que o crescimento da carteira de crédito Middle Market cresceu de forma consistente ao longo do período analisado e acompanhou o crescimento do número de clientes com crédito tomado, sendo possível obter forte correlação entre o aumento do saldo da carteira e o crescimento do número de clientes, evidenciando que a ampliação da base de clientes está diretamente associada ao aumento do volume financeiro concedido.

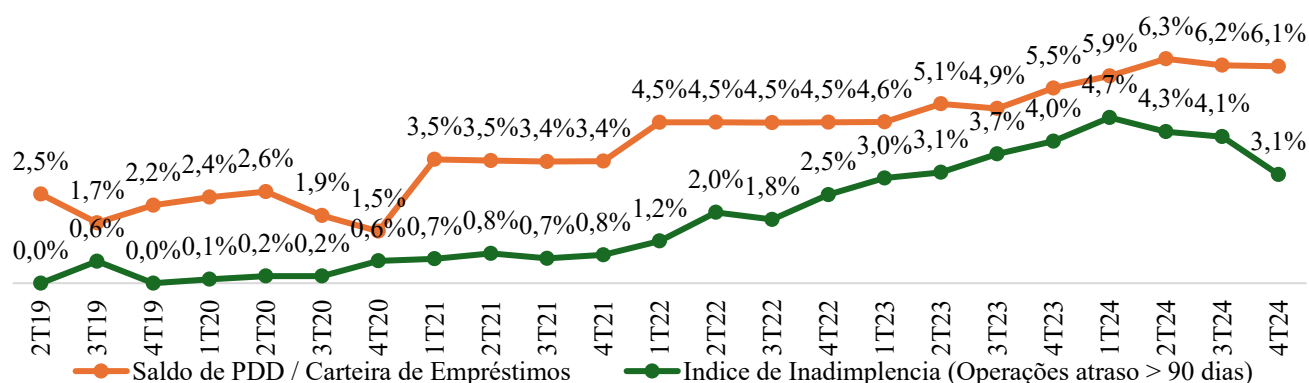
Figura 5 – Segmento *Middle* do Banco ABC Brasil - Evolução do Saldo de Carteira (R\$ bilhões) x número de clientes com crédito



É possível verificar que o crescimento tanto de carteira quanto de total de clientes foi mais acentuado no período entre 2019 e 2022 com picos no terceiro trimestre de 2019 e no terceiro trimestre de 2020. O período de 2020 a 2022 obteve um crescimento muito expressivo de clientes e de carteira, possivelmente em decorrência da pandemia de Covid-19, momento em que não apenas as empresas precisavam buscar mais crédito no mercado para lidar o período de lockdown em que muitas empresas tiveram sua produção reduzida ou parada.

O índice de inadimplência ABC Brasil, apresentado na Figura 6, avalia o percentual de crédito das operações que entrou em atraso a mais de 90 dias e pode indicar que o banco está priorizando aumentar o volume de operações em detrimento da qualidade da carteira de clientes, atuando com clientes com maior risco que, por sua vez, não estão efetuando os pagamentos conforme previsto.

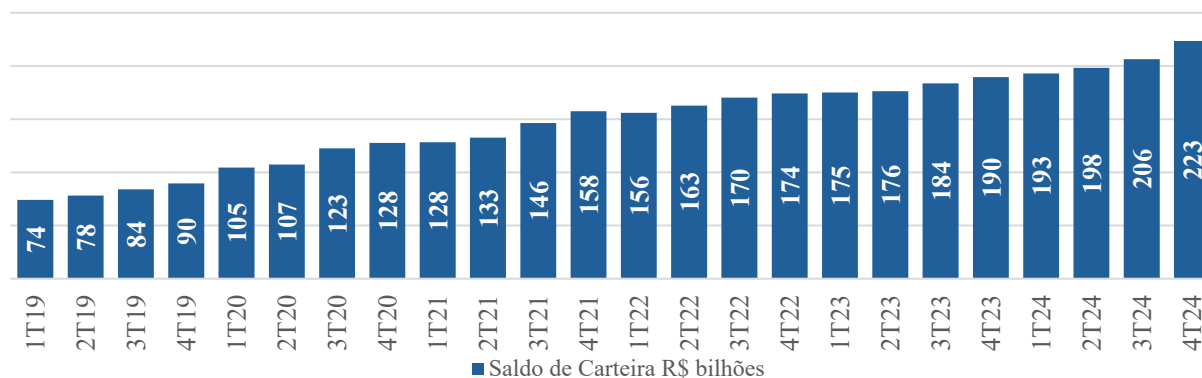
Figura 6 – Segmento Middle Banco ABC Brasil - Provisão para devedores duvidosos (PDD) x Índice de Inadimplência



Como mencionado, o banco Itaú não divulga de forma detalhada o número total de clientes do seu segmento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, assim, a última estimativa divulgada em 2019 foi de

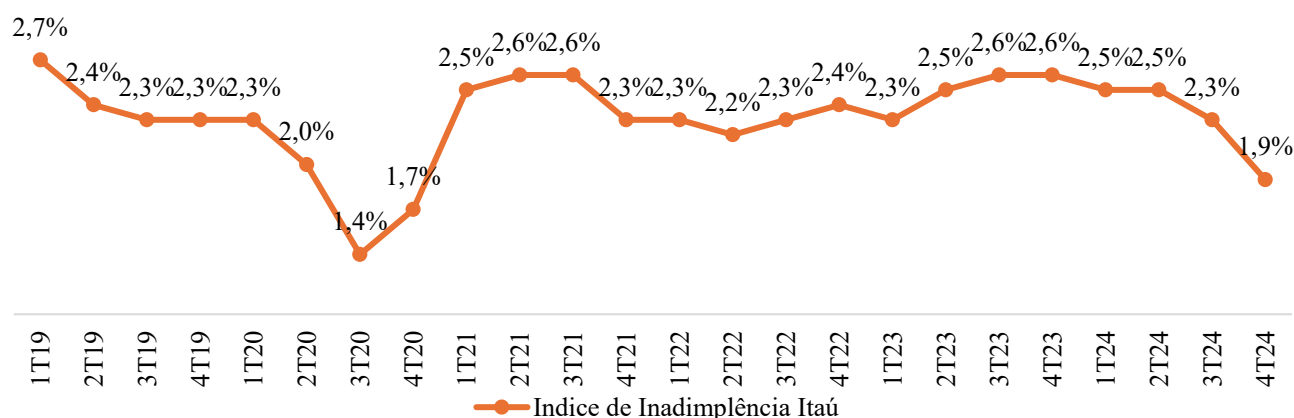
cerca de 28 mil clientes operando com o Itaú. A Figura 7 apresenta a evolução da carteira de crédito entre 2019 e 2024, obtendo um crescimento trimestral médio de Carteira de 5%. Visto que o Itaú BBA já ocupa a maior fatia de mercado, é esperado que o seu crescimento relativo seja a uma taxa menor que o de outras instituições, pois está mais próximo da saturação de mercado.

Figura 7 – Segmento de Micro, Pequenas e Médias Empresas Itaú BBA - Evolução do Saldo de Carteira de Crédito R\$ bilhões



A Figura 8 mostra como o Itaú BBA controlar seu índice de inadimplência de forma mais assertiva do que o ABC Brasil.

Figura 8 – Índice de Inadimplência nas Micro, Pequenas e Médias Empresas - Itaú BBA



Em resumo, o Banco ABC Brasil apresentou crescimento expressivo na carteira de crédito do segmento Middle Market atingindo uma média de crescimento de saldo de carteira de 13% e crescimento no número de clientes de 16% entre 2019 e 2024. O Itaú, por sua vez, atua no segmento de Micro, Pequenas e Médias Empresas também mostrou crescimento sólido, porém com ritmo mais moderado de cerca de 5% ao trimestre.

O Itaú manteve crescimento sólido da carteira e esforços para controlar a inadimplência, conseguindo mantê-la estável por todo período analisado. Já o ABC Brasil tem demonstrado um aumento na inadimplência nos últimos períodos, o que tornou necessário aumentar seu provisionamento.

Embora o Itaú possua uma segmentação de clientes tão detalhada quanto a do ABC Brasil, os resultados divulgados em seus relatórios trimestrais agrupam as micro e pequenas empresas às médias empresas, dificultando saber se a inadimplência dos clientes do Itaú está mais concentrada nas micro empresas que possuem maior risco de não terem recursos para pagarem suas operações ou se estão concentrados em empresas de médio porte.

Considerações finais

O Entendimento da ferramenta de segmentação de mercado como estratégia contribuiu no entendimento de quais fatores e características que compõem o Middle Market brasileiro e direcionou a pesquisa no sentido de quais indicadores poderiam ser comparados para se realizar uma análise comparativa entre um segmento específico. O principal desafio encontrado foi devido cada instituição realizar sua segmentação utilizando critérios e faixas de valores específicos, impossibilitando uma comparação entre duas bases com exatamente as mesmas características.

A comparação entre os indicadores do Banco ABC Brasil e do Itaú reforça que a gestão prudente do risco e a adaptação das estratégias de concessão de crédito são fundamentais para a sustentabilidade dos bancos no segmento corporativo e Middle Market, segmento que enfrenta desafios principalmente devido à escassez de recursos e à volatilidade das empresas que fazem parte deste segmento. O Banco ABC Brasil, ao focar em qualidade e mitigação de riscos no Middle Market, tem conseguido crescer de forma disciplinada, mesmo diante do aumento da inadimplência e das provisões. O Itaú, com maior diversificação, enfrenta desafios semelhantes, mas apresenta um crescimento proporcional mais lento em comparação com o ABC Brasil, no entanto demonstra também um controle maior da sua inadimplência em comparação com o ABC Brasil.

Referências

BANCO ABC BRASIL S.A. Central de Resultados. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://ri.abcbrasil.com.br/resultados/central-de-resultados/>. Acesso em: 20 mar 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Glossário do crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, [s.d.]. 68 p. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/estatisticas/Documents/Estatisticas_mensais/Monetaria_credito/glossario_credito.pdf. Acesso em: 7 maio 2025.

BNDES. Classificação de porte dos clientes. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 16 fev. 2025.

BLANK, S.; DORF, B. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2020.

BRITO, S.F.; DOS SANTOS COSTA MACIEL, D. Atacado e Varejo de Produtos Financeiros. [S. l.]: Editora Intersaberes, 2021.

CAMARGO, J. Private banker – Como ter uma gestão de patrimônio especializada em investimentos. London Capital. Disponível em: <https://londoncapital.com.br/blog/private-banker-como-ter-uma-gestao-de-patrimonio-especializada-em-investimentos/>. Acesso em: 06 mar. 2025.

DIAS, S. R. (Org.) Gestão de Marketing. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

FERREIRA, L. L.; FREITAS, A. A. Revisão da produção científica brasileira em segmentação de mercado. Revista de Ciências da Administração, v. 18, n. 45, p. 96-108, ago. 2016.

FRANK, R. E.; MASSY, W. F.; WIND, Y. Market segmentation. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1972.

KAWANO, Ana Claudia Shimofusa. Estratégias de negócios voltadas para o cliente pessoa jurídica com foco em médias empresas - características deste mercado do setor bancário: um estudo de caso aplicado em um banco brasileiro. 2003. 176 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2003.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. \$\$\$ 1.]: Pearson Educación, 2008.

MACEDO, M. A. S.; BARBOSA, A. C. T. A. M. Eficiência no Sistema Bancário Brasileiro: uma análise do desempenho de bancos de varejo, atacado, Middle-Market e financiamento utilizando DEA. RIC - Revista de Informação Contábil, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 1-24, jul./set. 2009.

MARKS, Kenneth H.; BLEES, Christian W.; NALL, Michael R.; STEWART, Thomas A. Middle Market M&A: Handbook for Advisors, Investors, and Business Owners. 2. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2023.

OLIVEIRA-BROCHADO, A.; MARTINS, F. V. Aspectos metodológicos da segmentação de mercado: base de segmentação e métodos de classificação. RBGN – Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 10, n. 27, p. 132-149, 2008.

STANTON, William John. Fundamentos de Marketing. São Paulo: Pioneira, 1980.