

Gest-307

**SEGMENTAÇÃO DE MERCADO BANCÁRIO:  
"O CASO DO BANCO STANDARD BANK"**

**Trabalho de Licenciatura em Gestão**

**Márcia Deborah Domingos Ngoque**

**Universidade Eduardo Mondlane**

**Faculdade de Economia**

**Maputo, Novembro de 2008**

## DECLARAÇÃO

Declaro que este trabalho é da minha autoria e resulta da minha investigação. Esta é a primeira vez que o submeto par a obtenção de um grau académico numa instituição de ensino.

Maputo, 11 de Dezembro de 2008

O candidato

Márcia Deborah Domingos Ngoque  
(Márcia Deborah Domingos Ngoque)

## Aprovação do Júri

Este trabalho foi aprovado com 16 valores no dia 11 de Dezembro de 2008 por nós, membros do júri examinador da Faculdade de Economia da Universidade Eduardo Mondlane.

Eulálio Padine  
(O Presidente do Júri)

Márcia Domingos  
(O Arguente)

J. G. G.  
(O Supervisor)

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais Antónia e Domingos e  
ao meu marido, Simião pelo constante apoio.  
A minha filha Daniela e minhas irmãs Naita e Selena.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me ter conduzido ao longo da minha carreira académica e na minha vida em particular.

Aos meus pais e ao meu marido pelo apoio moral, financeiro e incentivo a minha carreira estudantil.

Ao meu supervisor, Dr. Jeremias Da Costa muito obrigado pela paciência, ideias e orientação na elaboração do trabalho.

A Prof. Dra. Maria Antónia Lopes, que despertou em mim o interesse pela cadeira de marketing daí a escolha do tema do trabalho.

Aos estudantes e docentes da Faculdade de Economia da UEM pelo apoio e empenho prestado ao longo do curso, pois sem eles teria sido impossível tornar este sonho uma realidade.

Aos funcionários da faculdade de Economia que directa ou indirectamente contribuíram para que a minha formação fosse bem sucedida.

As minhas queridas irmãs pelo apoio moral, material e pela compreensão durante o desenvolvimento do meu curso.

Aos meus colegas da turma de Gestão/Economia de 2001, particularmente a Acissa Carimo, Ângela Rodrigues, Ercília Nhampossa, Evelise Gaspar e Odília Massangaie.

A minha fiel amiga Madalena Alexandre que deu apoio moral e facultou-me a consulta de alguns livros para o presente trabalho na biblioteca da A Politécnica.

Vai o meu muito obrigado.

## RESUMO

O presente trabalho traz uma síntese sobre a segmentação de mercado bancário e sua influência na receita das empresas. O segundo capítulo mostra a importância de segmentar o mercado, explica como realizar uma segmentação de mercado e em que grupos poderá ser dividido o mercado. Determinará como essa segmentação de mercado pode influenciar na escolha do mercado e no posicionamento competitivo.

Mostra que as estratégias de marketing tem visado o aumento da performance das vendas nos últimos tempos, onde as empresas começam a dar valor ao cliente e debatem-se com a questão de não só vender os seus produtos ou serviços, mas também como efectuar estas vendas com maior sucesso, constata-se o recurso as agências especializadas em marketing ou criam-se departamentos de marketing dentro das empresas para melhor desenharem os slogan publicitários dos seus produtos e delinear estratégias de marketing que possam permitir o incremento das vendas e um posicionamento competitivo em relação a concorrência.

No terceiro capítulo mostra-se que a segmentação de mercado tem ajudado no aumento das receitas e define o processo de segmentação de mercado no Standard Bank.

Após a análise chega-se a conclusão que a segmentação influencia no crescimento das receitas do Standard Bank e garante a sobrevivência a longo prazo.

## ÍNDICE

LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E QUADROS .....	3
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....	4
CAPÍTULO I .....	5
1.1 Introdução .....	5
1.2 Problema de Pesquisa .....	6
1.3 Apresentação das Hipóteses .....	7
1.4 Objectivos do Trabalho .....	8
1.4.1 Objectivo geral .....	8
1.4.2 Objectivos específicos: .....	8
1.5 Razão da Escolha do Tema .....	9
1.6 Delimitação da Pesquisa .....	10
1.7 Metodologia de Pesquisa .....	10
1.8 Estrutura do Trabalho .....	11
CAPÍTULO II: .....	12
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	12
2.1 Estratégia de Marketing .....	12
2.1.1 Conceito de segmentação de mercado .....	12
2.1.2 Origem da segmentação de mercado .....	14
2.2 Bases para Segmentação de Mercado .....	15
2.2.1 Segmentação geográfica .....	16
2.2.2 Segmentação demográfica .....	16
2.2.3 Segmentação psicográfica ou sócio-económica .....	16
2.2.4 Segmentação comportamental .....	17
2.2.5 Segmentação por multi-atributo .....	17
2.2.6 Segmentação baseada em comportamento de compra .....	17
2.2.7 Segmentação de mercados industriais .....	17
2.2.8 Segmentação de mercados internacionais .....	18
2.2.9 Segmentação intermercado .....	18
2.3 Requisitos para uma Segmentação de Mercado Eficaz .....	18
2.4 Passos para Segmentação de Mercados .....	19
2.5 Níveis de Marketing de Segmentação .....	21
2.6 Vantagens e Desvantagens da Segmentação de Mercado .....	24
2.6.1 Vantagens da segmentação de mercado .....	24
2.6.2 Desvantagens da segmentação de mercado .....	25
2.7 Seleção do Mercado Alvo .....	26
2.7.1 Tamanho e o crescimento do segmento .....	26
2.7.2 Atractividade estrutural do segmento .....	26
2.7.3 Objectivos e recursos da empresa .....	27
2.8 Posicionamento para Obter Vantagens Competitivas .....	29
2.8.1 Posicionamento de mercado .....	29
2.8.2 Estratégias de posicionamento competitivo .....	30
2.8.3 Escolha e implementação de uma estratégias de posicionamento .....	30
2.8.3.1 Identificando vantagens competitivas .....	31

2.8.3.2 Selecção das vantagens competitivas.....	32
2.9 A importância da Segmentação e do Posicionamento de Mercado no Desempenho Comercial.....	34
2.9.1 Desempenho das empresas.....	34
CAPÍTULO III:.....	36
3. ESTUDO DE CASO: O Standard Bank (SB).....	36
3.1. Historial do Standard Bank.....	36
3.2 Objectivos Estratégicos do Standard Bank.....	37
3.3 Análise da Empresa.....	39
3.3.1. Análise do ambiente interno.....	39
3.3.2 Análise do ambiente externo.....	40
3.4 Segmentação de Mercado e Posicionamento do SB.....	43
3.4.1 Segmentação de mercado.....	43
3.4.2 Posicionamento competitivo.....	44
3.4.2.1 Política e gestão de qualidade do SB.....	45
3.4.2.2 Sistema de atendimento e atracção de cliente.....	45
3.4.2.3 Satisfação dos clientes.....	46
3.4.3 Vantagens competitivas corporativas.....	46
3.5 Desempenho Comercial do SB.....	47
3.5.1 Desempenho das receitas.....	47
CAPÍTULO IV:.....	52
4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	52
4.1 Verificação das Hipóteses.....	52
4.2. Conclusões.....	53
4.3 Recomendações.....	54
4.4 Contribuição.....	55
4.5 Limitações do Estudo.....	55
4.6 Futuras Pesquisas.....	56
V. BIBLIOGRAFIA.....	57
VI. Anexos.....	59

## LISTA DE TABELAS, GRÁFICOS E QUADROS

### Lista de Tabelas

Tabela 1: Taxa de crescimento do Lucro Líquido

#### *Anexo 1*

Tabela 1.1: Análise do Ranking Sectorial 2003

Tabela 1.2: Análise do Ranking Sectorial 2004

Tabela 1.3: Análise do Ranking Sectorial 2005

Tabela 1.4: Análise do Ranking Sectorial 2006

#### *Anexo 2*

Tabela 2.1: Posicionamento do SB em relação as 100 maiores empresas do SB

#### *Anexo 3*

Tabela 3.1: Demonstração de Resultados

Tabela 3.2: Taxa de Crescimento da Receita Total

#### *Anexo 4*

Tabela 4.1: Balanço de 2003 a 2007

### Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Evolução da Receita Total do Standard Bank

Gráfico 2 – Evolução Percentual da Receita Total do Standard Bank

Gráfico 3 – Evolução do Lucro Líquido do Standard Bank e do Sector

### Lista de Quadros

Quadro 1: Aplicação da análise SWOT à SB

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- A Politécnică – Universidade Politécnică de Moçambique
- ATM's – Sistema de Auto-atendimento
- BA – Banco Austral, SARL
- BCI-Fomento – Banco Comercial e de Investimento – Fomento
- BDC – Banco de Desenvolvimento e Comércio em Moçambique
- BIM – Banco Internacinal de Moçambique
- BMI – Banco Mercantil e de Investimentos
- BSTM – Banco Standard Totta de Moçambique
- CEBS – Sistema de Inquéritos
- CPC – Cooperativa de Poupança e Crédito, SARL
- CVP – Ciclo de Vida do Produto
- GSB – Grupo Standard Bank
- GUT - Gravidade, Urgência e Tendência
- MT – Meticais
- ONG's – Organizações não Governamentais
- POS's – Post of Sale
- SB – Standard Bank, SARL
- SOCREMO – Sociedade de Crédito de Moçambique
- UCB – União Comercial de Bancos (Moçambique), SARL
- UEM – Universidade Eduardo Mondlane
- VISA - Associação Internacional de Serviço VISA

## CAPÍTULO I

### 1.1 Introdução

No início de todo processo de elaboração de uma campanha de Marketing há a necessidade de conhecer quem é o público ao qual será direccionado todo esforço e estratégias, definindo claramente quem é o ponto final do consumo, sem esquecer do seu “feedback” posterior e compras futuras do produto, que trará mais retorno e certamente sentirá prazer ao adquirir o que é um produto criado para atender às suas necessidades e que por muito tempo foi guardado.

Ao dividir este mercado em pedaços, podem ser atingidos os objectivos traçados nas estratégias de Marketing, entregar o produto perfeito para o cliente ou consumidor certo, da forma que ele sempre esperou e com algo a mais do que o esperado, mas para que tudo isso dê certo é necessário estudar muito bem quais os pontos a serem atacados, qual a capacidade da sua empresa atingir aquele público alvo e as chances do produto estar adequado ao tempo e desejos dos consumidores.

Dentro do mercado consumista, existem aglomerados de pessoas nos quais possuem seus próprios gostos e preferências por determinadas coisas. Dessa maneira, para tentar agradar diversos géneros, dividiu-se o mercado em formas de segmentos. Desde que os mesmos atinjam seus respectivos requisitos para poder dar retorno a seus consumidores. Podendo assim se encaixar no segmento que se adéque conforme suas necessidades.

A segmentação de mercado proporciona a criação de uma ideia de orientar a estratégia, começando não com a distinção de possibilidades de produtos, mas sim com a distinção de interesses ou necessidades dos clientes.

A segmentação só fará sentido se ajudar a empresa a penetrar mais a fundo nos mercados que escolheu como prioritários. E contribui para aumentar a diferenciação entre

produtos/serviços, porque quem diferencia costuma estar mais preocupado em adaptar suas ofertas e segmentos específicos ao cliente.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A partir do momento que se torna impossível atingir todos os compradores destes mercados, as organizações optam por trabalhar com segmentos de mercados. Nesse caso, o composto de marketing deverá orientar-se para atender as demandas desse segmento, ou seja, o mercado alvo em questão.

O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Como se percebe, o centro de toda a discussão é que existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Diz-se ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

A primeira vista, a segmentação de mercado não é tarefa difícil; por muito tempo foi entendido como um conceito que consistia apenas em dividir o mercado em segmentos. Depois, os teóricos e executivos perceberam que a segmentação de mercado constitui poderosa arma estratégica, cujas implicações decorrem da escolha de segmentos bem definidos para o delineamento de estratégias competitivas. Primeiro, segmenta-se o mercado; em seguida, escolhe-se o alvo com que se quer trabalhar, diferenciando-se produtos e serviços de modo a atender necessidades e desejos do público-alvo e, posteriormente, posiciona-se o produto como forma de expressar as diferenças existentes. Como se pode perceber, a segmentação, no conjunto, é a base de toda a estratégia de marketing. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico para atingir o mercado alvo e obter crescimento nas receitas provenientes de serviços bancários em Moçambique.

É neste contexto que surge a presente pesquisa, a qual procura analisar a influência do processo de segmentação do mercado do SB.

O tema suscita várias questões, de entre elas as seguintes:

- Que características particulares foram adoptadas pelo SB na segmentação de mercados?
- Quais são as vantagens e desvantagens do banco na adopção da estratégia de segmentação de mercados?
- Que tipo de segmentação de mercado foi adoptada pelo banco?

Como corolário destas perguntas, concebeu-se a seguinte questão de pesquisa:

“Até que ponto a estratégia de segmentação de mercado influencia positivamente nos proveitos do SB?”

### **1.3 Apresentação das Hipóteses**

Uma hipótese é uma suposição que se faz na tentativa de explicar um problema (Gil, 2002:51). As hipóteses constituem “respostas” supostas e provisórias ao problema. Devem ser testáveis e responderem ao problema e também servem de guia na pesquisa para verificar a sua validade. Estas surgem da observação directa, resultados de outras pesquisas, teorias ou intuição.

Especificamente para este trabalho foram adoptadas três hipóteses:

**Hipótese Conceptual:** A estratégia de segmentação de mercado está directamente relacionada com os proveitos do SB no período de 2003 a 2007.

**H0:** A estratégia de segmentação de mercado não está directamente relacionada com os proveitos do SB no período de 2003 a 2007.

**H1:** A adopção da estratégia de segmentação de mercado e a diferenciação dos seus produtos/serviços no mercado permite obter maior quota de mercado em relação a concorrência e alcançar um nível de crescimento sustentável de proveitos.

## **1.4 Objectivos do Trabalho**

O mercado bancário é competitivo. Constantemente são lançados novos produtos, introduzidas novas tecnologias e veiculadas campanhas destinadas a conquistar maior número de clientes. Entretanto, não basta apenas conseguir que um indivíduo abra uma conta ou adquira um produto de um banco. É necessário manter este novo cliente satisfeito e interessado em continuar realizando seus negócios com a instituição, para que o mesmo não acabe atraído por uma campanha mais agressiva de outro concorrente.

Embora se reconheça a importância vital de expandir-se a base de clientes, deve-se considerar que é necessário, também, manter a base já existente, pois essa é a condição *sine qua nom* (condição "sem a qual não" se verifica outra condição) para a sobrevivência de qualquer banco.

O maior desafio dos bancos é manter a confiança dos clientes já existentes e garantir a fidelização dos mesmos. Existem opções para tentar alcançar tal objetivo:

### **1.4.1 Objectivo geral**

O objectivo geral desta pesquisa é analisar como as estratégias de segmentação do mercado têm sido desenvolvidas e implementadas no Banco Standard Bank em Moçambique.

### **1.4.2 Objectivos específicos:**

- Identificar as vantagens e desvantagens do processo de segmentação de mercado;
- Definir o processo de segmentação de mercado;
- Caracterizar os critérios para segmentação de mercado; e
- Emitir sugestões.

### 1.5 Razão da Escolha do Tema

Moçambique tem sido uma economia com um mais rápido crescimento nos últimos cinco anos. Este crescimento continua a ser um modelo bem sucedido de transição pós-conflito, com um elevado crescimento económico médio e uma sustentável estabilidade política.

O crescimento económico registado nos últimos anos é, sobretudo, resultado do efeito directo e multiplicador do sector bancário para além de outros sectores e do aprofundamento das reformas económicas, que permitiu a recuperação de alguns sectores.

Devido a estes factores é notável o crescimento do mercado e a necessidade de adopção de estratégias de marketing por causa da elevada competitividade que o mercado bancário tem registado daí uma das razões da escolha do tema para além de:

- A segmentação de mercado constituir tema de debates mediáticos no campo de investigação de marketing;
- Ser vista como uma estratégia de fácil implementação e muito promissora relativamente aos ganhos das empresas que implementam;
- Ser um tema que despertou atenção especial da investigadora no tocante aos conceitos relativos ao agrupamento dos clientes num dado mercado em que uma certa empresa opera;
- O facto de a adopção desta estratégia fazer com que as empresas e o mercado se comunicam de uma forma mais próxima
- Existirem poucos (menos de 3) trabalhos publicados pela faculdade com este tema.

Sendo assim, constitui a razão principal deste trabalho apresentar a importância de gestão de negócios através da utilização de algumas estratégias de marketing, a fim de fundamentar uma pesquisa exploratória que traga sugestões e auxilie na melhoria das formas de delineação das estratégias de segmentação de mercado bancário das empresas que actuam no sector bancário.

## **1.6 Delimitação da Pesquisa**

A presente pesquisa faz a análise da segmentação de mercado no Standard Bank e foi realizada na segunda quinzena de Novembro dado as dificuldades que o banco apresentou para conceder a entrevista. Quanto ao aspecto espacial, a autora limitou-se a fazer a pesquisa a um único banco devido as barreiras encontradas no Standard Bank.

A pesquisa relata aspectos que decorreram ao longo de 5 anos de 2003 a 2007 apesar de toda a informação de 2007 ainda não estar disponível.

## **1.7 Metodologia de Pesquisa**

O trabalho foi feito com base numa análise descritiva que consistiu em:

- Análise bibliográfica;
- Análise documental; e
- Entrevista.

O método de pesquisa a adoptar será o hipotético-dedutivo de Popper (1935 *apud* Gil 1989) que a priori preconiza a definição de hipóteses. Buscar-se-á consolidar um referencial teórico sobre o tema e apresentar um caso que exemplifique a aplicação dos conceitos apresentados.

Inicialmente fez-se uma pesquisa bibliográfica para identificar as principais teorias que discorrem sobre o tema que consistiu na leitura de livros e sites da internet. E para o estudo de caso do Standard Bank, fez-se análise documental que consistiu na leitura e interpretação dos relatórios anuais do SB e consulta a sites, que consistiu na análise dos resultados das pesquisas da KPMG sobre o Ranking das 100 Maiores Empresas de Moçambique para saber-se o nível de segmentação, as estratégias de posicionamento do mercado e a tendência do volume de proveitos, e também fez-se uma entrevista não estruturada ao Dr. Tchuma, Director Financeiro do SB.

A unidade de análise no estudo de caso é o Standard Bank de Moçambique e que actua nos segmentos bancários. O referido estudo de caso foi realizado em Novembro de 2008.

### **1.8 Estrutura do Trabalho**

Para facilitar o entendimento do corpo do trabalho, especifica-se a seguinte estruturação de texto:

O **Capítulo I** apresenta a introdução, problema de pesquisa, a apresentação das hipóteses, objectivos do trabalho, a razão de escolha do tema, a delimitação da pesquisa, a metodologia e a estrutura do trabalho.

O **Capítulo II** aborda o enquadramento teórico do tema;

O **Capítulo III** debruça-se sobre o estudo de caso do Standard Bank;

E o **Capítulo IV** e última parte são apresentadas as principais conclusões e Recomendações do trabalho.

## **CAPÍTULO II:**

### **2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos sobre os quais assenta o estudo nomeadamente: estratégia de marketing, segmentação de mercado, mercado alvo e o posicionamento competitivo. Tais fundamentos foram considerados relevantes para ajudar na compreensão do presente trabalho.

#### **2.1 Estratégia de Marketing**

Segundo Kotler (1998:35) estratégia de marketing é a lógica pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objectivos de marketing. Consiste em estratégias específicas para mercado alvo, posicionamento, mix de marketing e níveis de gasto em marketing. Essa estratégia deve detalhar os segmentos de mercado que a empresa irá focalizar, segmentos estes que diferem quanto as suas necessidades e desejos, respostas ao marketing e lucratividade. A empresa deve concentrar seus esforços e energia nos segmentos mais vantajosos do ponto de vista da concorrência, e então desenvolver uma estratégia de marketing para cada segmento escolhido.

Devem ser apresentadas também as estratégias específicas para os elementos do mix de marketing, tais como produtos, áreas de venda, preços e distribuição. E deve ser explicado como cada estratégia responde as ameaças e oportunidades (Kotler, 1998:35).

##### **2.1.1 Conceito de segmentação de mercado**

Segundo Kotler e Armstrong (1998:160), segmentação de mercado é a divisão do mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que possam exigir produtos ou compostos de marketing específicos. A empresa identifica as diferentes formas de segmentar o mercado e desenvolve o perfil dos segmentos resultantes.

Silvio (2007), segmentação de mercado é a divisão do todo em pequenos grupos de mercado. Segmentar é dar enfoque, identificar e servir ao mercado escolhido.

Na revisão da literatura sobre o assunto, verifica-se que a maioria das contribuições ao estudo de segmentação mantém suas bases nos escritos de Smith (1956). Segundo ele, a segmentação consiste em se ver um mercado heterogêneo, com determinada quantidade de mercados homogêneos menores, em resposta a diversas preferências de produtos entre importantes segmentos de mercados. Ela se baseia no desdobramento do lado da demanda e representa ajuste racional e mais preciso do produto e do esforço de marketing às exigências do consumidor ou usuário.

A segmentação do mercado consiste num processo de análise e identificação de grupos de clientes com necessidade e preferências homogêneas ou com algum grau de homogeneidade. Através do processo de segmentação, o mercado é dividido em grupos de clientes com necessidades e preferências semelhantes (os chamados segmentos de mercado), permitindo que a empresa adapte melhor as suas políticas de marketing ao seu mercado-alvo (Nunes, 2007).

De acordo com Dias (2003:19), “segmentação de mercado é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais, que exibirão comportamentos de compra semelhantes”.

Segundo Richers e Lima (1991) a segmentação é uma subdivisão do mercado global em parcelas potenciais, com necessidades e desejos semelhantes a fim de formular estratégias de marketing.

Resumidamente, todos estes autores defendem que segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais que têm necessidades e desejos, percepções de valor ou comportamentos de compra semelhantes.

### 2.1.2 Origem da segmentação de mercado

Antigamente, antes de Wendell Smith (1956), o mercado era tratado como um todo, sem diferenciações. Ele introduziu o conceito de que o mercado é heterogêneo, mas que pode ser decomposto em partes homogêneas, para fins de atendimento às necessidades destas partes, ditas segmentos de mercado.

Após o artigo de Smith ficou claro e usual que a oferta precisa estar adequada às pequenas variações encontradas entre os diversos segmentos de que se compõem o mercado.

A partir de Smith se estabeleceu que segmentação é uma estratégia de marketing que faz com que seja facilitada a acção da empresa, em cada segmento, ajustando as características da oferta ao que cada segmento de mercado demanda. Portanto a segmentação visa dar foco à actuação da sua empresa dentro de cada segmento de mercado.

O ponto crítico no planejamento de marketing é, sem dúvida, a identificação dos alvos de mercado. Uma das soluções, que se apresenta como ponto de apoio e que subsidiará a tomada de decisão do administrador é, sem dúvida, o processo de segmentação de mercado. A segmentação tem sido definida como estratégia de marketing, de fundamental importância para o sucesso de uma empresa.

O fundamento da segmentação de mercado é relativamente simples. Baseia-se na idéia de que um produto comum não pode satisfazer necessidades e desejos de todos os consumidores. O motivo é simples: os consumidores são muitos, dispersos em diversas regiões; têm hábitos de compra variados, gostos diferenciados e variam em suas necessidades, desejos e preferências. Assim sendo, não se pode tratar todos da mesma forma, bem como não se pode tratar todos de forma diferente. O que se pode fazer é tentar reunir grupos de pessoas com características, preferências e gostos semelhantes, e tratá-los como se fossem iguais. Como se percebe, o centro de toda a discussão é que

existem diferenças entre os consumidores, diferenças essas que devem ser consideradas no processo decisório da empresa. Daí a importância da segmentação de mercado como instrumento estratégico, que começa a ganhar força a partir da publicação do artigo de Wendell Smith (1956), no *Journal of Marketing*, EUA, intitulado: "Diferenciação do Produto e Segmentação de Mercado como Alternativas de Estratégia Mercadológica".

Nesse clássico do marketing, Smith vê a segmentação como condição indispensável para o crescimento da empresa. Diz ainda que a segmentação é baseada em desdobramentos do lado da oferta de mercado e representa um ajuste mais racional e preciso de produto, e do esforço mercadológico às exigências do consumidor.

Muito se escreveu sobre o assunto até os dias de hoje, citado em McCarthy (1982), o qual defendeu a adoção da segmentação para maior sucesso, no atingimento dos objetivos da empresa, incluindo-a nas considerações estratégicas do marketing mix. Kotler (1990:177), reconhece que a segmentação de mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo ele, a segmentação de mercado, é a ideia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser seleccionado como meta de mercado a ser alcançada com um composto de marketing distinto.

## **2.2 Bases para Segmentação de Mercado**

Não há uma maneira única de segmentar o mercado. Os profissionais de marketing devem testar diferentes variáveis de segmentação, isoladas e combinadas, para encontrar a melhor forma de visualizar a estrutura de mercado. Podem ser encontradas as seguintes bases de segmentação de mercado:

### **2.2.1 Segmentação geográfica**

Requer uma divisão de Mercado em diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, municípios, cidades ou bairros. As empresas podem decidir operar em uma ou mais áreas, dando especial atenção as diferenças geográficas em termos de necessidades e preferências (Kotler, 1998:162).

### **2.2.2 Segmentação demográfica**

Consiste na divisão do mercado em diferentes grupos, com base em variáveis demográficas, como idade, sexo, tamanho da família, ciclo de vida familiar, renda, ocupação, nível de instrução, religião, raça e nacionalidade. São as bases mais populares para a segmentação dos grupos de consumo, pois as necessidades, desejos e índice de uso dos consumidores em geral variam conforme as mudanças demográficas (ibidem).

A demografia ajuda a localizar o mercado alvo, enquanto as características psicológicas e socioculturais ajudam a descrever como os seus membros pensam e sentem. A informação demográfica é o modo mais acessível e eficiente em termos de custos para se identificar um mercado alvo (Schiffman e Kanuk, 1997:34).

### **2.2.3 Segmentação psicográfica ou sócio-económica**

Consiste na divisão dos consumidores (mercado) em diferentes grupos baseados na classe social, no estilo de vida ou nas características de personalidades. As pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferenciados (Kotler, 1998:164).

#### **2.2.4 Segmentação comportamental**

Há divisão dos compradores em termos do seu conhecimento, atitude, uso ou resposta a um dado produto. Muitos profissionais de marketing acreditam que as variáveis comportamentais são o melhor ponto de partida para segmentar o mercado (Kotler 1998:165).

#### **2.2.5 Segmentação por multi-atributo**

Para Kotler (1998), na **segmentação por multi-atributos**, cruzam-se várias variáveis, em um esforço de identificar grupos alvo menores e melhores definidos. Este tipo de segmentação de mercado, usa como base conglomerados geográficos, que proporcionam informações mais ricas sobre os consumidores.

#### **2.2.6 Segmentação baseada em comportamento de compra**

Os profissionais de marketing podem segmentar o mercado de acordo com o comportamento de compra do consumidor. O comportamento de compra pode ser: prudente, impulsivo, pessimista, tradicional e confiante. A segmentação baseada no comportamento dos consumidores geralmente centra-se em alguma combinação de frequência de uso, situação de lealdade e situação de usuário (Simpson, 2001:160).

#### **2.2.7 Segmentação de mercados industriais**

Os mercados industriais podem ser segmentados utilizando muitas das formas de segmentação de consumidores: segmentação demográfica, segmentação por variáveis operacionais, segmentação por abordagens de compra, segmentação por fatores situacionais e segmentação por características pessoais (Porter, 1985:35).

### **2.2.8 Segmentação de mercados internacionais**

Podem ser segmentados através de uma única variável ou de uma combinação delas. Segmentação por localização geográfica, através de regiões. Segmentação com bases em fatores econômicos, através de nível de renda. Segmentação com base em fatores políticos e legais, através de estabilidade do governo, receptividade. Segmentação cultural (Viana, 1997:49).

### **2.2.9 Segmentação intermercado**

São consumidores com hábitos semelhantes, mas em regiões diferentes (Kotler 1998).

### **2.3 Requisitos para uma Segmentação de Mercado Eficaz**

Nesta etapa prevê-se a identificação de segmentos que ofereçam maiores chances para os negócios da empresa, embora, nem sempre o mercado total comporte uma segmentação, mas, entende-se que seja constituído por vários segmentos, Simpson (2001:203) recomenda a seguir os requisitos para análise e decisão pela segmentação:

- 1. Mensurável** - devem ser identificáveis e capazes de serem relacionadas a variáveis mensuráveis, como idade, sexo, estilos de vida, usos do produto e outros.
- 2. Substancial** - o segmento de mercado proposto deve ter tamanho e poder aquisitivo suficientes para ser lucrativo.
- 3. Diferenciáveis** – os segmentos são conceptualmente distinguíveis e respondem diferentemente a diferentes elementos do composto de marketing e a programas de marketing.

4. **Ser economicamente acessível** – os segmentos podem ser eficazmente atingidos e atendidos.

5. **Ser estável** – a maioria das empresas prefere dirigir-se a segmentos de consumidores que sejam relativamente estáveis em termos de factores demográficos e psicológicos e de necessidades que sejam passíveis de crescimento ao longo do tempo, evitando deste modo segmentos “volúveis” que sejam imprevisíveis ao adoptarem modismos (Schiffman e Kanut, 1997:51).

#### **2.4 Passos para Segmentação de Mercados**

Os segmentos de mercado podem ser identificados quando se aplicam técnicas sucessivas para subdividi-lo. Para isso, há procedimento formal para identificar os principais mercados. Boyd e Massay (1976:109) sugerem duas condições que são essenciais para a implementação de uma estratégia de segmentação:

- a) identificação de diferentes oportunidades de marketing e estabelecimento de prioridades entre elas;
- b) eficiente alocação de recursos para os focos escolhidos.

Kotler (1998:230) identifica três etapas:

- 1) Estágio de levantamento;
- 2) Estágio de análise;
- 3) Estágio de classificação de perfil;
- 4) Avaliação e selecção de segmentos de mercado.

##### **1) Estágio de levantamento**

O pesquisador faz entrevistas exploratórias e focaliza grupos para obter informações sobre motivações, atitudes e comportamento do consumidor. Usando estas informações, ele prepara um questionário formal para colectar dados sobre:

- Atributos e suas avaliações de importância

- Consciência e avaliações da marca
- Padrões do uso do produto
- Factores demográficos, geográficos, psicográficos e hábitos de mídia dos inquiridos.

## **2) Estágio de análise**

O pesquisador aplica a análise factorial aos dados para remover variáveis altamente correlacionadas. A seguir, aplica a análise de conglomerados para criar um número específico de segmentos altamente diferenciados.

## **3) Estágio de desenvolvimento de perfil**

O perfil de cada conglomerado é classificado em termos de atitudes, comportamento, demografia, psicografia e padrões de mídia distintos, associado a cada segmento um nome significativo do segmento.

## **4) Avaliação e selecção de segmentos de mercado**

Segundo Kotler (1998) ao avaliar-se os diferentes segmentos do mercado, a empresa deve examinar dois factores: a atractividade global do segmento e os objectivos e recursos da empresa.

**A atractividade global do segmento** - a empresa deve identificar se um segmento potencial possui as características que o tornam atraente, como tamanho, crescimento, rentabilidade, economia de escala, risco baixo e assim em diante.

**Os objectivos e recursos da empresa** – a empresa deve considerar se faz sentido investir no segmento, dado os objectivos e os recursos da empresa. Alguns segmentos atraentes podem ser dispensados porque não atendem aos objectivos a longo prazo da empresa.

Após a avaliação dos diferentes segmentos, a empresa deve decidir quais e quantos deles deve atender. Kotler (1998:243) apresenta cinco modelos de selecção do segmento alvo que são muito usuais para as empresas:

- a) **Concentração em Segmento Único** - a empresa selecciona um único mercado. Através do marketing concentrado, a empresa alcança uma forte posição de mercado no segmento em que possui mais conhecimento de suas necessidades, obtém reputação especial, desfruta de economia de escala pela especialização em produção, distribuição e promoção. Entretanto, marketing concentrado envolve riscos além dos normais. Um segmento de mercado específico pode não ser mais atraente.
- b) **Especialização Selectiva** – a empresa selecciona alguns segmentos, todos eles devidamente atraentes e apropriados, conforme os recursos e objectivos definidos. Pode haver pouca ou nenhuma sinergia entre segmentos, mas cada um deles promete ser fonte de lucro. Esta estratégia de cobertura de multissegmentos tem a vantagem de diversificar o risco da empresa. Mesmo se um segmento tornar-se não atraente, a empresa pode continuar ganhando dinheiro nos outros segmentos.
- c) **Especialização do Produto** – a empresa concentra-se na fabricação de um produto vendido a diversos segmentos.
- d) **Especialização por Mercado** – a empresa concentra-se em atender várias necessidades de um grupo específico de consumidores.
- e) **Cobertura Ampla de Mercado** – a empresa tenta atender a todos os grupos de consumidores com todos produtos que possam necessitar. Apenas grandes empresas podem adoptar esta estratégia.

## 2.5 Níveis de Marketing de Segmentação

### 1) Marketing de massa

Nesta situação, o vendedor engaja-se em produção, distribuição e promoção de massa de um produto para todos compradores.

O argumento tradicional para marketing de massa é que ele cria maior potencial de mercado, leva a custos menores que, por sua vez, representam preços mais baixos ou margens maiores. Entretanto, muitos críticos apontam para a crescente pulverização do mercado que torna o marketing de massa mais difícil (Kotler, 1997).

## **2) Marketing de segmento**

Um segmento de Mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado. A empresa que pratica marketing de segmento reconhece que os compradores diferem em seus desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes e hábitos de compra. Entretanto, a empresa não está disposta a personalizar seu “pacote” de ofertas/comunicações a cada consumidor individual. Ao contrário, ela procura isolar alguns segmentos amplos que formam um mercado. Marketing de segmento oferece vários benefícios em relação à marketing de massa (Kotler, 1997).

## **3) Marketing diferenciado**

Neste caso, a empresa opera em diversos segmentos de mercado e desenvolve diferentes programas para cada segmento (Kotler, 1997:171).

## **4) Marketing internacional**

Numa perspectiva de Marketing internacional a transferência para os mercados externos da política comercial utilizada no mercado doméstico não é suficiente, sendo necessário elaborar uma estratégia internacional, de forma a reconhecer as diferenças entre os vários mercados externos, assim como o peso dos negócios internacionais na sua actividade.

A empresa deve desenvolver um plano de marketing independente para cada mercado, dando uma relativa autonomia às subsidiárias em termos de marketing, o que resulta num marketing-mix diferente para cada mercado, o controlo é geralmente

descentralizado, para reforçar a ideia de que cada mercado é único e requer planeamento e controlo de marketing local, no entanto compete à casa mãe a coordenação da estratégia internacional:

- Reconhecida diferença entre os vários mercados
- Plano de Marketing para cada mercado
- Relativa autonomia em termos de Marketing
- Adaptação aos mercados locais
- Controlo descentralizado
- Casa mãe coordena a estratégia internacional

### **5) Marketing de Nicho**

Normalmente, os segmentos de mercado são grandes grupos de compradores identificáveis em um mercado. *Nicho* é um grupo mais restrito de compradores, é um pequeno mercado cujas as necessidades não estão sendo bem atendidas. Geralmente, as empresas identificam nichos dividindo um segmento em subsegmentos ou definindo um grupo formado por um conjunto distinto de traços que podem buscar uma combinação especial de benefícios (Kotler, 1997).

### **5) Marketing Local**

Marketing-alvo está crescentemente assumido a característica de marketing regional e local, com programas preparados sob medida conforme as necessidades e desejos de grupos de consumidores locais (áreas comerciais, vizinhanças, até lojas individuais).

### **6) Marketing Individual**

O último nível de segmentação leva ao “segmento de um comprador”, “marketing customizado” ou “marketing um a um” (Kotler, 1997).

## **2.6 Vantagens e Desvantagens da Segmentação de Mercado**

### **2.6.1 Vantagens da segmentação de mercado**

As vantagens de segmentação de mercado são inúmeras, da maior importância para o marketing de qualquer empresa. Uma das principais e mais importante é que conhecendo melhor seu cliente, o perfil de consumo dele, você pode servi-lo melhor. Agrupando-os, será mais fácil contá-los, então a segmentação acaba sendo um pré-requisito fundamental para o trabalho de quantificação de seus clientes potenciais.

Segundo Richers (1991:17), com a segmentação de mercado, a empresa procura obter uma série de vantagens sinérgicas. Essas vantagens incluem:

- a) domínio de tecnologia capaz de produzir bens preferidos por certas classes de compradores;
- b) maior proximidade ao consumidor final;
- c) possibilidade de oferecer bens e serviços a preços altamente competitivos;
- d) disponibilidade de pontos de venda adequados a seus produtos ou serviços;

A alocação de recursos de forma adequada, não citada de forma específica por Richers, é um dos pontos chaves da segmentação de mercado, diminuindo, com isso, os riscos associados ao desempenho das actividades empresarias.

Esse conjunto de vantagens propicia à empresa melhores condições para localizar e avaliar as oportunidades de marketing, assim como para auxiliar o administrador de marketing na avaliação das forças e vulnerabilidade da concorrência, e com isso tomar decisões que possam minimizar os pontos fracos da empresa e otimizar seus pontos fortes.

Os segmentos de mercado podem ser identificados quando se aplicam técnicas sucessivas para subdividi-lo. Para isso, há procedimento formal para identificar os principais mercados. Boyd e Massay (1976:109) sugerem duas condições que são essenciais para a implantação de uma estratégia de segmentação: "a) identificação de diferentes

oportunidades de marketing e estabelecimento de prioridades entre elas; b) eficiente alocação de recursos para os focos escolhidos”.

Kotler (1998:323) identifica três etapas: “estágio de levantamento; estágio de análise; estágio de desenvolvimento de perfil”.

### **2.6.2 Desvantagens da segmentação de mercado**

Ao definir um plano de marketing direccionado a empresa deve avaliar as variáveis intervenientes que possam se configurar em ameaças ao seu negócio, verificando desde o custo até as implicações éticas do processo.

Os principais riscos do marketing direccionado, segundo Simpson (2001:200), são: "custos maiores, maior número de produtos, falsa segmentação, pode diminuir a fidelidade à marca, algumas práticas são consideradas antiéticas e prolifera estereotipia".

Dentre as correntes contrárias ao marketing direccionado destacam-se grupos minoritários e consumidores que indicam pontos desfavoráveis para as empresas que o praticam, os quais dizem respeito à ética no direccionamento de produtos perigosos, como cigarros, bebidas e jogos, a mercados vulneráveis, como crianças, adolescentes e jovens, pois "algumas evidências de pesquisa sugerem que o julgamento ético do consumidor sobre estas práticas pode levá-lo a ter reacções comportamentais, como comentários negativos e boicote" (Simpson, 2001:199).

Outro ponto considerado pelos opositores do marketing direccionado é o seu entendimento de que tal processo cria estereótipos por ter implicações sociais ao explorar padrões nem sempre positivos de "consumidores que respondem de maneira similar a um dado grupo de estímulos de marketing" (Kotler, 1993:27).

Embora variáveis desfavoráveis permeiem o ambiente, o marketing direccionado deverá se manter como contribuição para aumentar a chance de sucesso das empresas que tracem planos embassando-se nas necessidades e na selecção de mercado.

## **2.7 Selecção do Mercado Alvo**

Após a empresa identificar suas oportunidades de segmento, precisará avaliá-los e decidir em quantos e quais actuar. De acordo com Kotler e Armstrong (1998), neste momento ela avaliará os seguintes elementos: tamanho e crescimento do segmento, atractividade estrutural do segmento e objectivos e recursos da empresa. Segue breve explicação de cada um desses elementos:

### **2.7.1 Tamanho e o crescimento do segmento**

Considerando-se o **tamanho e o crescimento do segmento**, é importante que a empresa esteja informada sobre os dados que irão lhe permitir conjugar, de melhor forma possível, tamanho e crescimento do segmento. Para algumas empresas, a melhor opção consiste em vender em grandes quantidades e, com isso, atingir um índice de crescimento elevado. Por consequência, os lucros também aumentam. Mas, essa estratégia nem sempre é a melhor para algumas empresas. Atingir segmentos maiores implica maiores recursos. Dessa forma, é imprescindível conciliar o tamanho dos segmentos com a disponibilidade dos recursos.

### **2.7.2 Atractividade estrutural do segmento**

Em relação à atractividade estrutural do segmento, quanto maior for o número de concorrentes e maior a influência que os mesmos exercerem, menor atractividade terá este segmento. Outro factor que implica a não atractividade de segmentos é a existência de produtos substitutos. Importância também deve ser dada ao poder relativo dos compradores e dos fornecedores. Com os compradores, pode-se obter redução de preço,

maior qualidade e melhores serviços. A força dos fornecedores permite uma elevação dos preços ou redução da qualidade ou quantidade dos bens e serviços.

### 2.7.3 Objectivos e recursos da empresa

Finalmente, por mais atractivo que seja um segmento, deverá estar de acordo com os **objectivos e recursos da empresa**. Caso contrário, a empresa será penalizada ao adoptar um segmento contrário às suas reais potencialidades.

Feita a avaliação dos segmentos de mercado, a questão agora é decidir quantos e quais segmentos atender. Decidir sobre isso, implica seleccionar um mercado-alvo com características semelhantes, no qual a empresa irá procurar atender da melhor forma possível, aos seus desejos e necessidades. Para chegar ao mercado-alvo desejado, a empresa poderá fazê-lo através do marketing indiferenciado, marketing diferenciado e através do marketing concentrado (Kotler e Armstrong, 1998).

Ao utilizar o **marketing indiferenciado**, a empresa está interessada em atingir todo o mercado apenas com uma só oferta. Aqui, as peculiaridades de cada segmento têm pouca importância. As acções de marketing serão dirigidas no sentido de atrair o maior número possível de compradores. Para isso, serão adoptadas a distribuição e a propaganda em massa (Kotler e Armstrong, 1998).

Como principal vantagem, o marketing indiferenciado propicia redução dos custos. Uma linha de produto limitada reduz os custos de produção, o stock e o transporte. O programa promocional indiferenciado baixa os custos da propaganda, e a ausência de pesquisa e planeamento de segmentação de mercado reduz os custos de pesquisa e gerenciamento do produto.

No **marketing diferenciado**, adoptam-se estratégias, considerando-se as peculiaridades de cada segmento. Utilizando-se do marketing diferenciado, a empresa precisa estar

atenta ao comportamento dos custos quando do crescimento das vendas (Kotler e Armstrong, 1998).

O **marketing concentrado** implica que a empresa espera atingir grande participação em poucos submercados. É apropriado para pequenas empresas e quando os recursos da empresa são limitados (Kotler e Armstrong, 1998).

Alguns factores devem ser levados em consideração quando da utilização de um ou outro tipo de marketing. Produtos uniformes requerem marketing indiferenciado. Porém, na introdução de um novo produto, tanto o marketing indiferenciado como o concentrado são os mais indicados. Quanto menor a variabilidade do mercado, mais indicado será o marketing indiferenciado. A concorrência é outro factor que deve ser levado em consideração. Se uma empresa adopta o marketing indiferenciado, a empresa concorrente poderá reagir através do marketing diferenciado ou concentrado.

Após identificar os segmentos de mercados em que irá actuar, o passo seguinte é posicionar-se nesse segmento, ou seja, identificar o lugar que o produto irá ocupar na mente dos consumidores, tomando como parâmetro os produtos concorrentes. O posicionamento da empresa deve estar fundamentalmente sintonizado com os objectivos de marketing que a empresa espera alcançar num determinado momento.

Uma vez segmentado o mercado, a empresa deverá seleccionar o ou os segmentos em que pretende actuar. Dependendo de uma multiplicidade de factores, deve-se, no entanto, realçar dois que, pela sua relevância, assumem um papel crucial nesta fase: as aptidões e recursos da empresa e as características dos vários segmentos do mercado (Rowe *et al.*, 1994). Concretamente, recomenda-se que cada empresa se tente posicionar em segmentos que sejam simultaneamente atractivos e para os quais possua vantagens competitivas.

Acrescente-se ainda que caso se trate de uma pequena unidade económica é importante tomar igualmente em consideração o posicionamento das unidades de maior dimensão, isto é, onde estão e como actuam. Isto não quer dizer que as empresas de menor dimensão tenham necessariamente que “fugir” das maiores. Contudo, como salientam Harris e

McDonald (1994), parece razoável evitar o confronto directo apostando nomeadamente em nichos de mercado que, pelas suas próprias características, não sejam tão atractivos para as grandes empresas.

Segmentado o mercado e seleccionados os segmentos onde pretende actuar, a empresa deve então estabelecer o modo como aí irá operar. Por outras palavras, há que definir um conceito de posicionamento assente num conjunto de características relevantes que permitam que a sua oferta ocupe uma posição distintiva junto do público que se pretende atingir. É, portanto, a partir daqui que faz sentido falar do marketing-mix, ou seja, do conjunto de ferramentas de marketing que cada empresa dispõe para prosseguir os seus objectivos dentro de cada um dos segmentos-alvo. Existindo dezenas de elementos que poderão fazer parte do marketing-mix, a sistematização mais difundida deve-se a McCarthy que em 1975 popularizou os 4 P's: **Produto, Preço, Promoção e Distribuição** ("Place" em inglês).

Convém referir que tudo isto, a segmentação, a escolha dos segmentos-alvo e o posicionamento, longe de ser algo preestabelecido, envolve verdadeiras decisões estratégicas.

## **2.8 Posicionamento para Obter Vantagens Competitivas**

### **2.8.1 Posicionamento de mercado**

#### **Posição de um produto**

Segundo Kotler (1998:174) é a forma com o produto é definido *pelos consumidores* quanto aos seus atributos mais importantes – é o lugar que ele ocupa na cabeça dos consumidores com relação aos produtos concorrentes.

Os consumidores vivem sobrecarregados de informações sobre produtos e serviços. Não conseguem reavaliar os produtos toda vez que tem de tomar uma decisão de compra, e para simplificar esse processo classificam-nos por categorias, isto é, "posicionam" na cabeça os produtos, os serviços e as empresas. A posição do produto é um complexo

grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre um produto com relação aos produtos concorrentes. Os consumidores posicionam produtos com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing, mas nem por isso estes últimos devem deixar as posições ao sabor da sorte. Devem *planejar* as posições que darão a maior vantagem possível aos seus produtos nos mercados-alvo seleccionados, e programar compostos de marketing para criar essas posições planejadas.

### **2.8.2 Estratégias de posicionamento competitivo**

Os profissionais de marketing podem seguir diversas estratégias de posicionamento (Kotler, 1998):

- Posicionamento por atributos específicos do produto;
- Posicionamento para certas classes de usuários;
- Posicionamento contra um concorrente;
- Posicionamento em contraste aos concorrentes;
- Posicionamento em relação a diferentes classes de produtos.

### **2.8.3 Escolha e implementação de uma estratégia de posicionamento**

Segundo Kotler (1998:174), para algumas empresas é fácil escolher sua estratégia de posicionamento. Por exemplo, uma empresa famosa por sua qualidade em certos segmentos procurará manter essa posição em novos segmentos se houver compradores suficientes procurando qualidade. Muitas vezes, duas ou mais empresas perseguirão a mesma posição, e cada uma terá de encontrar meios de distinguir-se da outra, como; por exemplo, prometendo “alta qualidade por um preço inferior” ou “alta qualidade com melhor assistência técnica”. Cada empresa deve diferenciar sua oferta criando um pacote único de vantagens competitivas que seja interessante para um grupo substancial dentro do segmento em que ela actua.

Oliveira (2001:66), sugere que a maneira mais estruturada para a escolha da estratégia do posicionamento de mercado deve ser baseada na técnica de análise decisória, tal como a GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) que consiste em:

- Identificação de vantagens competitivas;
- Seleção das vantagens competitivas certas e;
- Comunicação e apresentação eficiente do posicionamento escolhido para o mercado

### **2.8.3.1 Identificando vantagens competitivas**

Os consumidores têm o hábito de escolher produtos que lhes ofereçam maior valor. Portanto, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra melhor do que seus concorrentes, e oferecer-lhes mais valor. A empresa que se posiciona como fornecedora de valor superior para os mercados-alvo seleccionados, atraindo-os com preços mais baixos ou maiores benefícios que seus concorrentes, ganha vantagens competitivas. No entanto, uma posição sólida não pode ser construída com promessas vazias, ou seja, se a empresa posicionar seu produto oferecendo melhor qualidade e melhor serviço, deverá fornecer a qualidade e o serviço prometidos. Em outras palavras, o posicionamento começa realmente com a diferenciação da oferta de marketing da empresa, para que ela entregue aos consumidores mais valor do que as ofertas que seus concorrentes fazem.

Nem todas as empresas têm muita oportunidade de diferenciar sua oferta e obter vantagem competitiva. Algumas encontram muitas vantagens menores, facilmente copiadas pelos concorrentes, portanto altamente vulneráveis. E como solução devem continuar identificando novas vantagens potenciais, introduzindo-as uma a uma para manter os concorrentes desequilibrados. A ideia não é obter uma única grande vantagem permanente, mas sim várias vantagens que possam ser implementadas pouco a pouco, a fim de conquistar participação no mercado durante certo tempo.

As formas específicas para uma empresa diferenciar sua oferta da dos seus concorrentes são:

- Diferenciação por produto
- Diferenciação por serviços
- Diferenciação por funcionários
- Diferenciação pela imagem.

### **2.8.3.2 Seleção das vantagens competitivas**

Para Porter (1996), a vantagem competitiva está relacionada com a capacidade ou circunstância que confere à organização uma vantagem relativa sobre suas rivais, ou seja, uma margem sobre seus concorrentes, esta margem é obtida através da escolha e utilização da estratégia adequada a cada situação.

O desenvolvimento de vantagens competitivas passa por tomadas de decisões que podem afectar o desempenho interno e a imagem da empresa perante a sociedade e neste sentido Serra (2003:6) alerta que “é fundamental procurar compreender bem a área de negócios na qual a organização está inserida”, pois acredita que a vantagem competitiva não pode ser assegurada por medidas como redução indiscriminada de preços, como forma de garantir uma fatia considerável do mercado, aquisição de outras organizações, cujo objectivo seja a expansão dos negócios.

Faz-se necessário entender que a elaboração de um processo de estabelecimento da posição de uma organização, em relação a seus concorrentes, é de fundamental importância a identificação dos critérios utilizados pelos clientes, na escolha entre várias organizações, pois os clientes valorizam produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades e expectativas. Na competição entre empresas o estabelecimento de alguns critérios os quais podem ser denominados de ganhadores de serviços, qualificadores e perdedores de serviços, serão decisivos na preferência do cliente pelos produtos ou serviços ofertados pela organização, e conseqüentemente para estabelecimento de uma vantagem competitiva.

Uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a taxa de rentabilidade a longo prazo é superior à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado (Freire, 2002:224).

A organização precisa reconhecer as suas competências essenciais e complementares, para facilitar o desenvolvimento de um processo de escolha da estratégia correcta. E as competências essenciais, segundo Oliveira Júnior (1999:29) “são entendidas como os conjuntos de conhecimentos que diferenciam uma empresa estrategicamente”. Estas se desenvolvem em áreas específicas agregando a interacção entre recursos humanos, tecnológicos e estruturais e são aquelas que representam a fonte de vantagem competitiva para a organização.

A vantagem competitiva será viabilizada, se houver, um aproveitamento adequado dos recursos humanos, tecnológicos e estruturais, por parte da organização, levando em consideração as inovações, e uma compreensão e participação de todos, bem como desenvolver um foco para seu negócio, pois é impossível fazer tudo para todos, e sim procurar fazer o que faz de melhor.

Outra abordagem útil na vantagem competitiva é o ciclo de vida do produto (CVP). De acordo com esta teoria, as vendas de uma empresa passam por quatro estágios ao longo do tempo nomeadamente: (1) introdução, (2) crescimento, (3) maturidade, e (4) declínio. Neste contexto, a estratégia de posicionamento competitivo deve sistematicamente estar ajustada com a dinâmica de cada estágio e à variação das condições do mercado (Las Casas, 2002:64).

Outra forma de desenvolver vantagem competitiva é através do custo, prática muito comum pelas pequenas empresas, mas requer uma atenção especial para não esconder custos que poderão trazer sérias consequências para a organização.

O escopo de segmentação de mercado significa a focalização de negócio a cada segmento de mercado em que a empresa actua, com ênfase nos segmentos mais significativos para a empresa em relação à concorrência. O escopo geográfico define as áreas principais nas quais a empresa deve concentrar o forte de sua actuação e nas quais deverá estar apta a actuar com vantagens em relação a concorrência. O escopo da actuação sectorial permite a uma organização ter uma perfeita identificação com o ramo de negócios em que ela actua.

O mundo demanda informações globais e, cada vez mais, busca a colaboração e troca de informações entre diferentes órgãos da empresa e também entre empresas. O diferencial competitivo da empresa é o conhecimento que ela tem para oferecer ao cliente. É necessário ter sempre presentes os factores envolvidos na captura da informação, com enfoque no seu valor informativo.

## **2.9 A importância da Segmentação e do Posicionamento de Mercado no Desempenho Comercial**

### **2.9.1 Desempenho das empresas**

A base fundamental do desempenho de uma empresa acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. O desempenho de uma empresa é parcialmente um resultado da estrutura do seu sector. Mas, a concorrência não está apenas limitada às empresas do mesmo sector (Porter, 1989:9).

As condições do sector têm um importante papel de desempenho de empresas, sendo assim os gestores devem ter uma forma sistemática de avaliar seus respectivos ambientes competitivos. As empresas adoptam estratégias que as diferenciam dos demais concorrentes. Naturalmente, essas estratégias fazem com que o desempenho que é traduzido através do volume de vendas alcançado de cada empresa seja diferente.

Day (2001:265) confere maior importância o desempenho das organizações e relaciona-o

com as estratégias de marketing que tem em vista gerar e sustentar vantagens competitivas. O autor advoga ainda que o melhor desempenho da empresa pode ser atribuído à geração de maior valor para os clientes e a sua sustentação ao longo prazo.

A análise do desempenho tanto económico como financeiro de uma empresa pode ser efectuado segundo uma abordagem qualitativa e outra quantitativa. Mckenna (1989:65) sugere como indicadores qualitativos de desempenho comercial competitivo: (i) o posicionamento dos produtos da empresa no mercado em relação aos da concorrência e (ii) a imagem de marca que uma determinada empresa no mercado possui que pode ser medida pelo grau de penetração no mercado e pela facilidade de ser reconhecida pelos clientes.

Segundo Daugherty (1996:33) não é fácil e nem existe consenso sobre a forma de análise de indicadores qualitativos. Dada esta dificuldade, a abordagem cingir-se-á aos indicadores quantitativos que estão intrinsecamente relacionados com as vendas da empresa que constituem elementos indispensáveis para medir o desempenho de uma empresa.

Conforme recomenda Freire (2002), a avaliação do impacto das estratégias de mercado deve-se basear nos rácios de rentabilidade operacional da empresa através de relatórios de contas no determinado intervalo de tempo (geralmente, anual).

Gitman (2003:200) apresenta quatro métodos para avaliar o desempenho de uma empresa: o método dos indicadores, *cross-sectorial*, séries temporais e análise combinada (*cross-sectorial* e séries temporais). A lucratividade média do sector é, sem dúvida, o índice mais significativo na análise do desempenho de uma empresa (Montgomery & Porter, 1998:15). Para análise do desempenho, as vendas de uma empresa são o elemento chave em relação a alguns componentes do balanço e demonstrações de resultados e sendo assim, o estudo de caso doravante a ser apresentado limitar-se-á ao método de *cross-sectorial* e de rentabilidade de vendas.

### 3.2 Objectivos Estratégicos do Standard Bank

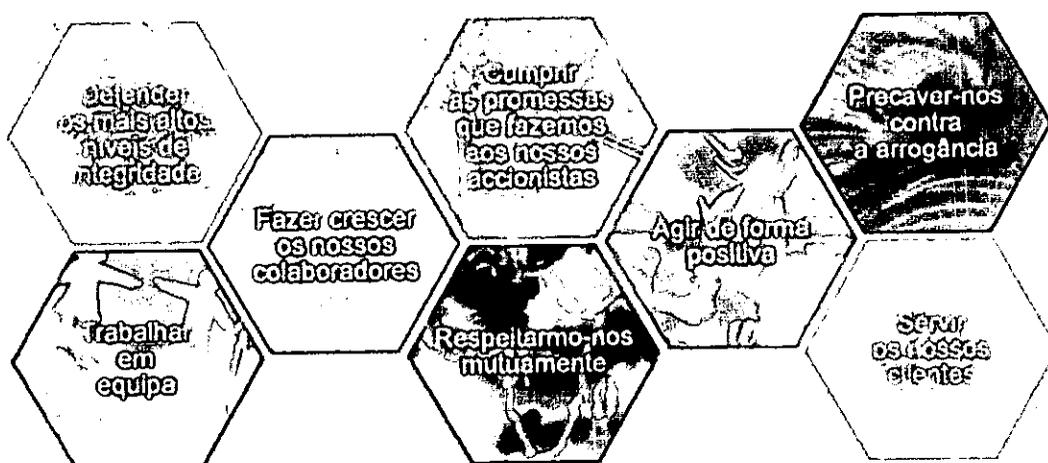
#### Visão

Estamos empenhados em fazer a diferença nos serviços financeiros em Moçambique e em outros mercados emergentes.

Iremos assegurar uma sustentabilidade de longo prazo através da harmonização das necessidades dos nossos clientes, nossos colaboradores e dos nossos accionistas, bem como desempenhar um papel relevante nas sociedades em que exercemos a nossa actividade.

Só seremos bem sucedidos se formos capazes de atrair, reter, desenvolver e pôr em acção equipas de pessoas com energia, paixão e competência.

#### Valores



**Servir os nossos Clientes:** Fazemos tudo o que está ao nosso alcance para garantir que oferecemos aos nossos clientes produtos, serviços e soluções que respondem às suas necessidades, sendo que tudo o que fazemos para os nossos clientes se baseia em sólidos princípios comerciais.

**Fazer crescer os nossos colaboradores:** Incentivamos e ajudamos os nossos colaboradores a desenvolver todo o seu potencial e avaliamos os nossos líderes pela forma como fazem crescer e criam desafios às pessoas que lideram.

**Defender os mais altos níveis de integridade:** O nosso modelo de negócios, na sua totalidade, baseia-se na confiança e na integridade, como esta é encarada por todas partes interessadas, especialmente os nossos clientes.

**Trabalhar em equipa:** Nós, bem como todas as vertentes do nosso trabalho, somos interdependentes. Sabemos que como equipa seremos capazes de fazer coisas bem maiores do que como pessoas isolados. Valorizamos as equipas, tanto dentro das unidades de negócio, divisões e países, como as equipas transversais a essas mesmas unidades de negócio, divisões e países.

**Respeitarmo-nos mutuamente:** Temos o maior respeito pela dignidade de todas as pessoas. Respeitamo-nos uns aos outros, bem como os valores que o Standard Bank defende. Reconhecemos que existem obrigações correspondentes associadas aos nossos direitos individuais.

**Agir de forma positiva:** Esforçamo-nos por nos mantermos na primeira linha, tentando antecipar-nos aos acontecimentos em vez de nos limitarmos a reagir aos mesmos, muito embora os nossos actos sejam sempre devidamente ponderados.

**Cumprir as promessas que fazemos aos nossos accionistas:** Sabemos que ganhamos o direito de existir assegurando rendibilidade de longo prazo adequadas aos nossos accionistas. Fazemos tudo o que podemos para alcançar os nossos diversos objectivos e cumprir as nossas promessas.

**Precaver-nos contra a arrogância:** Temos confiança na nossa capacidade de alcançar objectivos ambiciosos e regozijamo-nos com o nosso sucesso, mas nunca nos devemos deixar cair na arrogância.

### **3.3 Análise da Empresa**

O Standard Bank SARL ("SB") tem um vasto historial e é considerado um dos líderes locais do mercado. Já desenvolve actividades em Moçambique há mais de 100 anos.

A rede do SB é uma das maiores do país. Cobre todas as principais cidades e aglomerações urbanas de Moçambique, estando 14 das suas 24 agências situadas em Maputo.

O Standard Bank acredita no potencial dos seus colaboradores e conhece os recursos humanos como parceiros de negócio daí que, a função do banco não se resume apenas em atingir os resultados mas também em promover oportunidades de desenvolvimento e progressão do capital humano, de acordo com a visão e valores.

Existimos para desenvolver políticas de gestão de pessoal que proporcionem, por um lado, qualificação e motivação dos colaboradores e, por outro lado, remuneração e benefícios competitivos e alinhados as melhores práticas

O processo de crescimento, desenvolvimento e expansão do SB, requer a atracção contínua de profissionais competentes. Para atingir a sua visão estratégica e manter a qualidade de seus produtos e serviços, o SB está sempre atraindo e retendo os melhores talentos do mercado. Com efeito, o Banco possui posições em níveis variados e em diversas províncias de Moçambique.

#### **3.3.1. Análise do ambiente interno**

A análise do ambiente interno é constituída por todos agentes e factores que interagem directamente com o sector em que a empresa opera, os elementos que integram o meio transaccional são:

**Concorrência** - O SB tem vários concorrentes que devem ser vistos sob várias formas de classificação:

- *Concorrência de marcas:* o BIM, o BCI Fomento, o Banco Austral são os

principais concorrentes no sector bancário do SB e apresentam-se no mercado como rivais.

- *Concorrência sectorial:* Bancos de créditos – Socremo, Procredit, Tchuma.

**Fornecedores** – Os principais fornecedores do SB dividem-se em dois níveis:

- *Estrangeiros:* pouco são os fornecedores estrangeiros, normalmente os cartões de crédito, as caixas automáticas vem da África do Sul e formações de pessoal (em áreas que Moçambique não esta capacitada) também é feita na Africa do Sul.
- *Nacionais:* Dr. Tchuma, Director Financeiro do SB, alegou que não podia dizer o nome das empresas fornecedoras de material e Serviços, mas que a maior parte do material tal como material de escritório, artigos informáticos, segurança, transporte para pessoal, talões e mais são provenientes de empresas nacionais.

**Clientes** - o SB tem todos os tipos de clientes ( jovens, adultos, velhos, empresas privadas, públicas bem como as instituições do Estado, entidades e organizações não governamentais), portanto, os seus produtos e serviços são para todas as camadas da sociedade.

### 3.3.2 Análise do ambiente externo

Todas as organizações operam num meio envolvente bastante abrangente que condiciona, a longo prazo, a actividade da empresa. Existem os seguintes elementos da envolvente contextual:

**Economia** – Para abertura de contas inicialmente era necessário um capital elevado o que tornava o SB inacessível a maior parte da população moçambicana devido ao nível de renda. Com a redução substancial do valor para abertura de conta e a introdução de novos produtos e serviços tais como Cartão de Débito Visa, Leasing, Banca de Seguros, Crédito para Habitação, CrediAzul e mais, tornou-se um banco mais acessível para os

Moçambicanos.

**Política** – O SB sendo um banco privado com mais de 100 anos, possui um ambiente político favorável para o seu desenvolvimento.

**Mercado** – O mercado alvo é bastante amplo e é constituído por todas as facetas da sociedade moçambicana que possuam condições financeiras mínimas (capital mínimo para abertura de conta 1.500,00) para usufruir os produtos e serviços do banco.

**Cultura** – A nível cultural o banco traz aos moçambicanos a cultura de usar bancos para guardar dinheiro. E com o desenvolvimento da tecnologia trouxe a chance de poder movimentar o dinheiro depositado a qualquer hora ou local em que se encontrem.

**Ideologia** – O SB trouxe a ideia da eficiência na comunicação na medida em que permite uma melhor aplicação dos recursos financeiros, maior produtividade nos negócios, a facilidade em aceder e utilizar muito mais informações que possam beneficiar ao utente. E com a evolução da tecnologia os clientes tem um maior acesso, menos custos de transição e melhor qualidade de serviço.

**Ambiente** – Qualquer lugar onde estiverem montadas as dependências do SB.

**Publicidade** – Tem patrocinado várias modalidades desportivas e no âmbito das acções de responsabilidade social e política de apoio ao sistema nacional de educação, para além da Assistência Financeira Educacional aos colaboradores, para a continuação dos seus estudos académicos a nível de licenciatura e mestrado, o Banco oferece Bolsas de Estudo aos estudantes moçambicanos a estudar em instituições de ensino superior do país com objectivo de promover a sua marca. Ofereceu uma sala de aulas a ADPP da zona dos pescadores, a quando da abertura de uma agência em Lichinga ofereceu uma sala de informática a uma escola da província e é patrocinador do Estádio 1º de Maio em Maputo.

Depois da análise da empresa, torna-se necessário relacionar os elementos do modelo das cinco forças de M. Porter à análise SWOT aplicada ao SB que pretende identificar os pontos fortes (strengths), pontos fracos (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), conforme ilustra o quadro abaixo:

*Quadro 1: Aplicação da análise SWOT à SB*

Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uma das maiores redes do país (forte implantação geográfica);</li> <li>✓ Excelente rentabilidade económica e financeira;</li> <li>✓ Grande portfólio de produtos e serviços o que permite a diversificação e redução do risco no mercado;</li> <li>✓ Um dos maiores líderes no mercado bancário; e</li> <li>✓ O banco mais antigo em Moçambique.</li> </ul>
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O valor inicial para abertura de conta;</li> <li>✓ Custos dos produtos e serviços relativamente elevados; e</li> <li>✓ Mais dependências nas zonas urbanas.</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansão de infra-estruturas;</li> <li>✓ Expandir para os distritos; e</li> <li>✓ Abertura ao comércio regional no âmbito da SADC.</li> </ul>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Forte concorrência no sector bancário; e</li> <li>✓ Elevada inflação: agravamento dos custos de importação de equipamentos e outros meios básicos provenientes da RAS e outros países;</li> </ul>

Fonte: Constatções observadas pelo autor do trabalho.

### 3.4 Segmentação de Mercado e Posicionamento do SB

#### 3.4.1 Segmentação de mercado

Os produtos ou serviços do SB são segmentados para todo mercado nacional desde jovens, adultos, idosos, sectores privado e governamental e organizações não governamentais (ONGs), portanto, são serviços que abarcam todas as camadas da sociedade.

Inicialmente o SB privilegiou os clientes com rendimentos superiores e optou por se especializar nos segmentos considerados mais atractivos: grandes e médias empresas e famílias de rendimentos superiores e com maiores poupanças. Actualmente existe no SB a preocupação de abranger todo tipo de clientes, desde aqueles com rendimento inferior aos com rendimentos superiores sem com isso entrar em prejuízos.

Os critérios de segmentação de mercado mais vulgarmente utilizados pelo SB são os de diferenciação dos produtos passando pela criação de novos produtos para os diversos segmentos (individual, comercial que integra: pequenas, médias e grandes empresas, institucionais e não governamentais).

Predominantemente o SB usa a segmentação geográfica que é composta de três grandes segmentos regionais (Sul, Centro e Norte) onde cada um deles, por sua vez, segmenta-se aos níveis acima mencionados e oferece produtos e serviços de acordo com as características e especificidades desses segmentos. O segmento da região Sul compreende as províncias de Maputo, Gaza e Inhambane; a região Centro integra as províncias de Manica, Sofala e Tete e, o segmento da região Norte, composto por Zambézia, Nampula, Niassa e Cabo-Delgado. Em cada segmento regional tem uma delegação nas principais cidades (Maputo, Beira e Nampula).

Na segmentação por marketing-mix o SB usa os canais de distribuição de produtos e serviços. Para o efeito, a empresa tem como canal de distribuição as filiais.

**Filial** – estabelecimento, para além da sede da empresa, onde se vendem os produtos e

serviços. A Filial serve de intermediária para que os produtos e serviços cheguem aos diferentes clientes.

Desta forma, observa-se que a estratégia de segmentação de mercado implementada no SB, é muito importante porque a sua operacionalização influenciou mudanças significativas na gestão de negócios da empresa.

### 3.4.2 Posicionamento competitivo

A empresa SB, para fortalecer as suas marcas, usa estratégia de posicionamento. Nisto, tem vantagens pelo facto do Grupo Standard Bank ("GSB") ser a maior instituição bancária e financeira em África no sector dos serviços financeiros ([www.standardbank.co.mz](http://www.standardbank.co.mz)).

Segundo as Pesquisas sobre o Sector Bancário ao longo destes 5 anos feita pela KPMG, quanto a análise sectorial o Standard Bank ocupou a segunda posição durante os anos de 2003 e 2004 e a terceira em 2005/6 relativamente ao "ranking" dos Bancos (Vide as tabelas 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4 no anexo 1).

O SB investe milhões de meticais em publicidade e promoções das marcas desenvolvidas basicamente por:

- **Midias:** a imagem escolhida e trabalhada é transmitida em anúncios com chamamento distintivo, focalizados e próximos ao consumidor.
- **Eventos:** a empresa constrói uma identidade mediante o patrocínio de vários eventos desportivos e sócio-culturais.

Com estas acções e outras fazem com que os seus produtos e serviços estejam sempre presentes na mente dos clientes com um posicionamento muito claro.

Importa notar que o SB usa uma mensagem diferente dentro da propaganda normal

através dos mídia gerando deste modo um efeito de diferenciação. Uma das grandes estratégias de posicionamento competitivo usada pela empresa é a diversificação do seu portfólio de produtos e serviços.

A maioria destes produtos encontram-se no estágio de crescimento e para melhorar a sua posição de líder do sector o SB possui um modelo de gestão de qualidade que consiste em garantir que, em qualquer parte do país (onde haja suas dependências do SB) e no estrangeiro, haja qualidade.

#### **3.4.2.1 Política e gestão de qualidade do SB**

No sistema financeiro moçambicano é considerada a instituição bancária mais eficiente, com uma significativa experiência em todas as áreas bancárias garantindo um serviço de qualidade. A empresa buscou, principalmente, a excelência operacional.

A nossa equipa garante um serviço personalizado para clientes institucionais. E através de uma rede de especialistas tem acesso ao Grupo Standard Bank na África do Sul, no continente africano e a nível mundial.

O SB oferece produtos e serviços de qualidade superior aos seus clientes cada vez mais exigentes, através de comprometimento de: criação do valor e a diferenciação da oferta. Para o efeito, todas as actividades da empresa estão interligadas e mantêm-se numa comunicação harmoniosa. Os serviços estão sincronizados com as necessidades específicas do cliente e baseados na qualidade dos produtos a nível dos padrões de gestão.

#### **3.4.2.2 Sistema de atendimento e atracção de cliente**

A empresa para obter sucesso focalizou-se no cliente, a ênfase está sendo dada na maior oferta de serviços para atender as necessidades e desejos do cliente.

O SB procura enquadrar cada cliente no canal de distribuição que melhor se adequa ao seu perfil específico e ao seu potencial de rentabilidade. O SB possui uma cultura empresarial voltada para o cliente, são feitos esforços e procedimentos para a satisfação do cliente (atendimento respeitoso, cordial e personalizado; retorno rápido e eficaz).

#### **3.4.2.3 Satisfação dos clientes**

Para verificar em que medida a sua actuação está enquadrada com a evolução das necessidades do mercado, o SB efectua regularmente inquéritos rigorosos aos clientes sobre a qualidade dos seus produtos e serviços em cada segmento.

Até 2006 o SB usava o CEBS (sistema de inquéritos vindos da RSA) para avaliar a satisfação dos seus clientes e a qualidade dos seus serviços. E nos seus balcões tem um registo de reclamações.

#### **3.4.3 Vantagens competitivas corporativas**

O SB tem vantagens competitivas porque está implantada há bastante tempo no território nacional e estrangeiro, tem clientes de base e devido a qualidade superior oferecida pelos seus produtos e serviços. Outra vantagem resulta dos investimentos em activos (como infra-estruturas de serviços, ATM's, e POS's acessíveis através de cartões de débito, e, mais recentemente, cartões de crédito, tornando-se membro da VISA a operar em Moçambique) realizados nos anos anteriores e no período em análise que começaram a gerar retornos; por priorizar a alocação de recursos na defesa da base de clientes e da participação do mercado, deste modo preparando-se para a concorrência. Ainda a capacidade financeira pode ser considerada como a vantagem competitiva que a empresa possui sobre os seus concorrentes na aplicação de recursos para a exploração do mercado nacional ([www.standardbank.co.mz](http://www.standardbank.co.mz)).

### **3.5 Desempenho Comercial do SB**

O desempenho comercial, especificamente o lucro líquido, pode ser apontada como o factor mais importante para avaliar e visualizar o crescimento de uma empresa. Nesta perspectiva torna-se relevante uma análise quantificada para medir o impacto da segmentação de mercado e do posicionamento em relação ao aumento do lucro.

Para o efeito, proceder-se-á a análise do SB com base nos dados dos balanços e mapas de demonstração de resultados referentes aos exercícios económicos de 2003 a 2007. A avaliação será feita através do método *cross-sectorial* que melhor evidenciam o impacto das estratégias adoptadas no desempenho da empresa; e esta escolha prende-se pelo facto de estarem directamente ligados aos proveitos da empresa.

O SB opera no sector bancário em Moçambique e assume uma das primeiras posições neste sector, também procura manter esse estatuto através de várias estratégias de mercado que permitem um crescimento do seu proveito.

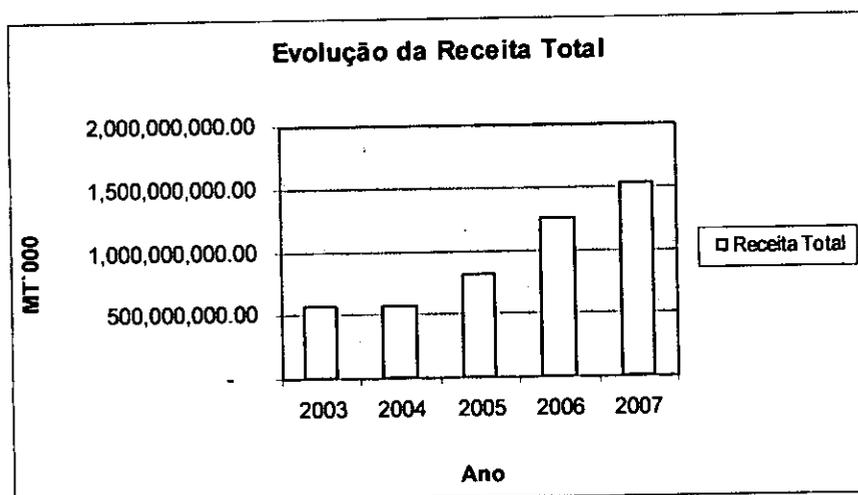
Este banco tem registado um crescimento significativo das suas receitas totais e dos lucros como resultado vendas dos seus serviços e produtos e a qualidade destes.

Segundo o ranking das 100 maiores empresas da KPMG, o SB em 2003 ocupava a 25<sup>a</sup> posição com um resultado líquido de 164.063 milhões de meticais e em 2007 subiu para 21<sup>a</sup> posição com um resultado líquido de 619.836 milhões de meticais o que representa um crescimento na ordem de 377,8 % no período em análise (vide anexo 2, tabela 2.1).

#### **3.5.1 Desempenho das receitas**

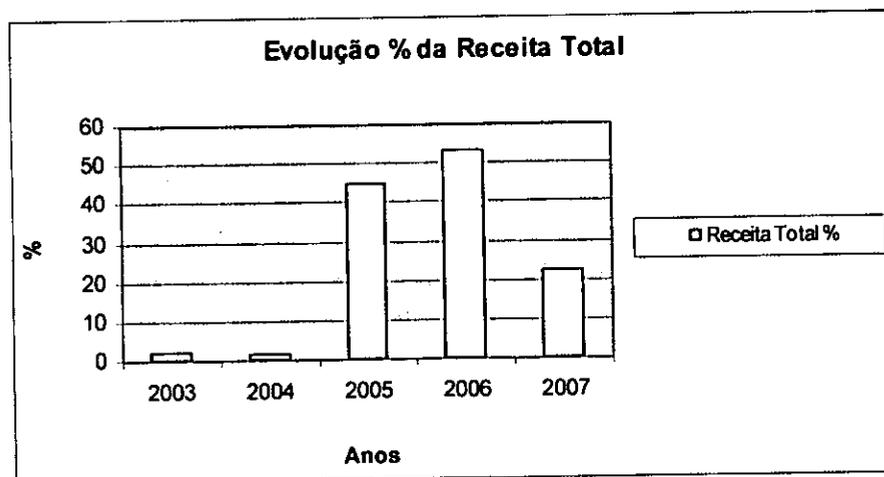
De 2003 para 2004 o crescimento da receita total da empresa foi 1,75% negativo, de 563,860,399 mil para 562,447,339 mil, em relação aos anos seguintes no período em estudo. Esta queda foi suportada pela descida da Margem financeira e Resultados líquidos de operações cambiais (vide figura 1).

A subida de 53% das receitas totais de 2005 para 2006, superou e muito o objectivo original de 32%, o que pôs em evidência o crescimento apreciável dos activos e dos passivos durante o exercício. O vibrante ritmo de crescimento do negócio durante o ano de 2006 foi potenciado por um enquadramento operacional favorável (vide figura 2).



*Gráfico 1 – Evolução da Receita Total do Standard Bank*

*Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dos dados extraídos dos Relatórios de contas*



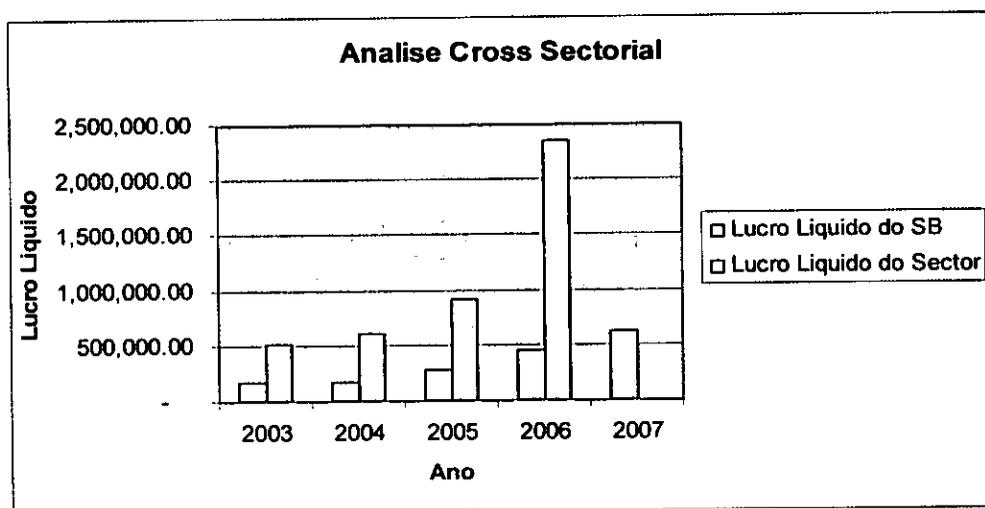
*Gráfico 2 – Evolução Percentual da Receita Total do Standard Bank*

*Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dos dados extraídos dos Relatórios de contas*

O SB atingiu os seus objectivos financeiros primários ao manter os seus lucros em 2004 relativamente ao ano anterior, apesar dos custos de integração que tiveram de ser incorridos no processo de alinhamento das operações locais com o accionista Stanbic Africa em termos de políticas e procedimentos durante o ano. O retorno aos accionistas foi ligeiramente inferior ao do ano anterior principalmente devido ao aumento do capital e das reservas através da contribuição obrigatória de 15% às reservas estatutárias, em 2004, dos lucros retidos em 2003.

Os lucros globais em 2004 aumentaram em 2,86%, de 164,063.00 em 2003 para 168,751.00 milhões de Mt em 2004. Estes resultados foram realizados num ano em que houve eleições gerais, descida acentuada das taxas de juros e apreciação da moeda local. O Grupo Standard Bank levou a cabo uma iniciativa que visa ceder acções aos colaboradores, denominada Tutuwa, que foi aprovada pelos nossos accionistas no dia 10 de Dezembro de 2004. Esta iniciativa contemplou todos os trabalhadores do Standard Bank em todos os países. O tratamento contabilístico desta iniciativa teve um efeito negativo nos lucros globais do Standard Bank, SARL (vide tabela 1).

Apartir de 2005 começaram a registar-se subidas significativas na ordem 64,69% em 2006 ( ano com a maior subida ao longo do período em análise) o que superou o objectivo de aumentar os resultados líquidos em 40,2% em 2006. De notar que no ano em que registou-se o maior crescimento do resultado líquido do sector, também foi o ano de maior crescimento para o SB (vide figura 3).



*Gráfico 3 – Evolução do Lucro Líquido do Standard Bank e do Sector*

*Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dos dados extraídos dos Relatórios de contas*

*Tabela 1: Taxa de crescimento do Lucro Líquido*

Ano	2003	2004	2005	2006	2007
Lucro Líquido do SB (10 <sup>3</sup> MT)	164.063	168.751	274.631	452.300	619.836
Lucro Líquido do Sector (10 <sup>3</sup> MT)	514.240	606.533	922.634	2.346.143	-
Taxa de crescto do Lucro Líquido do SB (%)	24.79%	2.86%	62.74%	64.69%	37.04%
Taxa de crescto do Lucro Líquido do sector (%)	-	17.95%	52.12%	154.28	-

*Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dos dados extraídos dos Relatórios de contas do SB e KPMG*

Segundo o relatório de pesquisa das 100 maiores empresas de 2006 a maior parte das receitas vem dos depósitos de clientes. Daí a necessidade da estratégias de segmentação para conhecer os clientes e saber como agrada-los sem com isso incorrer a perdas.

De um modo geral, ao longo do período em estudo as receitas resultantes da venda de produtos e serviços do SB tiveram um crescimento contínuo. Este desempenho positivo das vendas do SB resultou de um lado, da segmentação de mercado que permitiu o conhecimento com precisão as necessidades de clientes possibilitando o desenvolvimento

de produtos e serviços de acordo com as suas preferências, aliado ainda, o posicionamento competitivo através de grandes investimentos no marketing, com maior destaque na publicidade, por outro, pelo facto do banco ser a primeira a operar em Moçambique.

A introdução de novos produtos e serviços de qualidade ao longo destes cinco anos contribuiu significativamente para o aumento da quota de mercado do SB (se posicionando num dos primeiros três lugares ao longo dos cinco anos em estudo).

## **CAPÍTULO IV:**

### **4. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **4.1 Verificação das Hipóteses**

Os resultados do estudo de caso realizado no SB foram satisfatórios, para responder às questões formuladas no seu início, e mostraram boa aderência às hipóteses teóricas. Tais resultados, entretanto, limitam-se à empresa estudada. O teste de hipóteses levantadas na primeira parte deste trabalho não será apresentado por um modelo estatístico por não se considerar necessariamente imperioso, mas sim circunscrever-se-á na análise do autor fundamentada com base aos dados e factos observados no SB.

Este estudo de caso, cujo enfoque está centrado na análise das estratégias de segmentação de mercado bancário, demonstrou que tanto a abordagem teórica, assim como o estudo confirmam a hipótese conceptual e a hipótese 1 apresentadas no presente trabalho. Verifica-se a hipótese conceptual de que estratégia de segmentação de mercado está directamente relacionada com os proveitos do SB.

A hipótese nula não se confirma, pois a estratégia de segmentação de mercado está directamente relacionada com os proveitos do SB.

A variedade de produtos e serviços que a empresa possui certificam a hipótese 1 pois é consistente, de que uma empresa que diferencia os seus produtos e serviços para os clientes de uma forma eficaz tem largas oportunidades de alcançar um nível de crescimento sustentável de proveitos. De referir que através dos indicadores de proveitos foi possível constatar que a segmentação e o posicionamento competitivo exercem uma influência significativa sobre os proveitos e consequentemente nos lucros da empresa.

## 4.2. Conclusões

Em relação ao estudo de caso desenvolvido no SB foi feita uma análise profunda sobre as estratégias de segmentação de mercado bancário e do posicionamento competitivo implementadas, levando em consideração as variáveis que influenciaram no seu desenvolvimento, o que proporcionou condições para às conclusões que puderam atender ao objectivo geral e aos objectivos específicos, a observar a avaliação e a relevância para a gestão empresarial.

Com base nos resultados dos indicadores de desempenho do SB durante o período em análise, pode-se referir que a adopção de estratégias de segmentação de mercado é de extrema valia para gestão empresarial, pois deixa claro a importância dessa estratégia no sector bancário. Assim sendo, a empresa tem atingindo altos níveis de competitividade.

No concernente aos tipos de marketing o SB pratica o marketing de segmentos o qual permite identificar e conhecer profundamente os seus clientes. Usa estratégias de diversificação e diferenciação dos produtos e serviços e incrementa as suas vendas apostando na cobertura ampla do mercado nacional por uma segmentação baseada em critérios geográficos.

O SB posiciona-se no mercado como um dos líderes do sector bancário em Moçambique devido as suas vantagens competitivas que possui, concretamente: na qualidade e na imagem de marca em relação aos seus concorrentes directo e indirectos. O SB possui vantagens competitivas por ser pioneira no mercado e apesar de seus serviços serem relativamente caros eles possuem uma qualidade superior.

O desempenho positivo da empresa traduzido no crescimento das vendas deveu-se de um lado, a adopção das estratégias de segmentação de mercado e de posicionamento competitivo que fortalece a marca e a imagem da mesma através do marketing estratégico, permitindo sobremaneira diversificar o seu portfólio de produtos bem como o risco de mercado; e por outro, entre outros factores, a própria tecnologia usada e ainda,

pelo facto do banco ser a primeira a operar em Moçambique.

O aumento das receitas ao longo dos anos em estudo deve-se à conquista de maior participação de mercado ao longo dos anos, principalmente como fruto da implementação da estratégia de segmentação de mercado que permitiu identificar características próprias de cada segmento e face a isso, a empresa desenvolveu uma segmentação eficaz em função das especificidades do mercado moçambicano e do posicionamento competitivo o qual impulsionou à entrada de novos clientes, considerando ainda que a maioria da população moçambicana é jovem e sendo importante observar que o uso de bancos está aumentando em Moçambique.

Do nível de lucros alcançados pela empresa nos anos em estudo e da análise SWOT aplicada à SB, é possível concluir que existem muitas oportunidades de negócios que podem ser exploradas de forma vantajosa usando-se as vantagens competitivas que os seus pontos fortes podem proporcionar. Os pontos fracos da empresa podem ser compensados pelos vários pontos fortes. A nível do ambiente interno da empresa permite-lhe enfrentar com sucesso a concorrência e adoptar a estratégia do posicionamento competitivo sustentável de forma a garantir a manutenção da sua posição (ou melhorar), desenvolvimento e expansão da empresa.

#### **4.3 Recomendações**

Em função dos resultados deste trabalho, para que a empresa continue a obter maiores vantagens competitivas e aumento de receitas, recomenda-se :

- Segmentar o mercado em função da estrutura da renda para aumentar os clientes, sem com isso entrar em prejuízo.
- O SB deve reduzir ligeiramente os custos dos seus produtos e serviços sem perder a qualidade.

- Pelo impacto que as actividades do SB tem na dinamização da economia do país, estimulando as oportunidades de negócio para as pessoas, invés de a empresa priorizar o seu negócio nas zonas urbanas, deve apostar na expansão nos mercados rurais onde a falta de concorrência pode trazer maiores retornos.
- É imperioso ainda que o SB, na luta pela rentabilidade sustentável, busque permanentemente vantagens competitivas, privilegiando a estratégia de liderança de custos que se consubstancia no investimento de tecnologia capaz de reduzir os custos, na aquisição de equipamentos e outros meios básicos e/ou produtos ( cartões de crédito, e mais) junto dos fabricantes ao mais baixo custo possível de modo a oferecê-los nos segmentos com mais baixo preço.

#### **4.4 Contribuição**

A contribuição do presente trabalho, de uma maneira geral, é relevante as empresas que pretendem colocar um produto no mercado, para que primeiro façam um estudo de mercado para conhecer os seus clientes. E é de crucial importância para administradores actuais e futuros do SB, para que possam ver as estratégias de segmentação usadas actualmente e com a concorrência identificar futuras estratégias.

#### **4.5 Limitações do Estudo**

Não se pretendendo esgotar a generalidade dos conceitos e assuntos discutíveis neste tema sobre a segmentação de mercado bancário, procura-se, neste trabalho, fazer um levantamento, certamente não exaustivo para mostrar as vantagens competitivas que as empresas podem obter com a segmentação de mercado adequada, seu impacto no crescimento das receitas e aumento da quota do mercado bem como serviços de alta qualidade para os clientes.

A elaboração deste trabalho foi bastante exaustiva, com maior enfoque para o estudo de caso, pois o Standard Bank dificultou o acesso aos dados e conceder entrevista, alegando

tratar-se de informação confidencial. Mas a partir de alguns conhecidos foi possível a recolha de alguma informação, apesar de ser bastante pobre e já não haver tempo para mudança do tema do trabalho de licenciatura.

No presente trabalho, o estudo de caso limitar-se-á ao Standard Bank e abrangerá o período compreendido entre 2003 e 2007.

#### **4.6 Futuras Pesquisas**

Finalmente, deve ser ressaltada a relevância do presente trabalho para o curso de Licenciatura em Gestão da UEM, na medida que poderá constituir-se em estímulo ao desenvolvimento de novas pesquisas sobre a Segmentação de Mercados, de um modo geral, e sobre as estratégias de segmentação de mercado em uso na actualidade, como por exemplo comparar a segmentação de mercado usada nos bancos que mais se destacam na praça.

## V. BIBLIOGRAFIA

- BOYD, Harper White e MASSAY, William F. (1972) – Marketing Management. USA: HBJ, INC.
- BRIGHAM, Eugene e WESTON, Fred (2001) - Fundamentos de Administração Financeira. São Paulo: McGraw-Hill.
- DAUGHERTY, P. J. (1996) - Achieving logistics performance improvents. Supply Chain Management. USA: Bradford.
- DAY, George S. (2001) – Empresa Orientada para o Mercado. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- DIAS, Sérgio Roberto (2003) - Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva.
- FREIRE, Driano (2002) - Estratégia Sucesso em Portugal. 1ª ed. Lisboa: Verbo.
- GIL, António C. (2002) - Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboaração de Monografias. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- GITMAN, Lawrence J. (2001) - Princípios de Administração Financeira. Porto Alegre: Bookman.
- HARRIS, P. e MCDONALD, F. (1994) - European Business and Marketing - Strategic Issues. Paul Chapman Publishing, London.
- LAS CASAS, Alexandre L. (2002) - Marketing de Serviços. 3ª ed. São Paula: Atlas.
- KOTLER, Philip (1997) - Marketing: Pensar globalmente, actuar globalmente. São Paulo:Atlas.
- KOTLER, Philip (1998) - Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary (1998) - Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- McCARTHY, E. J. BROGOWICZ Andrew A. (1982) - Essentials of Marketing. USA: Ricardo IRWIN, INC.
- MCKENNA, Regis (1989) - Estratégias de marketing em tempos de crise. São Paulo: Atlas.
- MONTGOMERY, C. e PORTER, Michael E. (1998) - Estratégia: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

NUNES, Paulo (29/10/2007) - Conceito de Segmentação de Mercado. Economista, Professor e Consultor de Empresas.

OLIVEIRA, D. Pinto Rebouças (2001) - Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

PORTER Michael (1986) - Estratégia competitiva. 10ª. Ed. Reimp. São Paulo: Ed. Campus.

PORTER, Michael (1989) - Vantagens Competitivas - Criando e Sustenando o Desempenho Superior. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, Michael (1997) - Estratégias Competitivas. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus.

Relatórios de Contas do Standard Bank, SARL dos exercícios económicos de 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007.

Revistas da KPMG, 100 Maiores Empresas de Moçambique, edições de 2003, 2004, 2005 e 2006.

RICHERS, R. e LIMA, C. (1991) - Segmentação: opções estratégicas para o mercado brasileiro. São Paulo: Nobel.

ROWE, A.; MASON, R.; DICKEL, K.; MANN, R. e MOCKLER, R. (1994) - Strategic Management -A Methodological Approach, 4th edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.

SCHIFFMAN, Leon & KANUK, Leslie (1997) - Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: LTC.

SIMPSON, P. M. (2001) - Segmentação de mercado e mercados-alvo: Marketing as melhores práticas, Porto Alegre: Bookman.

VIANA e HORTINHA (1997) - Marketing Internacional. 1ª ed. Lisboa: Sílabo Gestão.

Sites consultados:

< [www.standardbank.co.mz](http://www.standardbank.co.mz) > Acesso em 14 de Outubro de 2008.

< [www.standardbank.co.mz](http://www.standardbank.co.mz) > Acesso em 20 de Outubro de 2008.

< [www.kpmg.co.mz](http://www.kpmg.co.mz) > Acesso em 30 de Outubro de 2008.

< [www.kpmg.co.mz](http://www.kpmg.co.mz) > Acesso em 21 de Novembro de 2008.

< [www.facape.br/mariosilvio/projectos1/Mercado](http://www.facape.br/mariosilvio/projectos1/Mercado).

**VI. Anexo**

Anexo 1: Banco e Leasing

Tabela 1.1: Análise do Ranking Sectorial 2003 (10<sup>3</sup> MT)

Rank	Empresa	Vol. De Neg.	Res. Líq.	Act. Líq.	Cap. Pr.	Cus. Op.	Nº Trab.
1	BIM	1.352.631	128.243	15.531.132	1.126.326	1.105.550	1.364
2	Standard Bank	562.064	164.069	7.055.162	633.680	321.808	n.d
3	Banco Austral	527.263	30.176	3.560.975	314.450	454.175	812
4	BCI - Fomento	232.858	121.758	8.124.878	835.245	233.362	469
5	UCB	132.653	47.242	840.218	226.210	65.890	34
6	African Banking Corporation	119.316	20.702	741.280	107.084	96.895	25
7	Gapi, SARL	63.231	2.080	248.560	79.202	28.920	54
8	BIM Leasing	60.148	33.066	1.240.324	85.949	15.909	14
9	Novo Banco	44.296	(6.878)	108.847	51.995	42.508	174
10	Socremo	32.449	4.327	78.546	29.634	19.451	103

Fonte: Relatório do ranking das 100 maiores empresas da KPMG

Tabela 1.2: Análise do Ranking Sectorial 2004 ( $10^3$  MT)

Rank	Empresa	Vol. De Neg.	Res. Líq.	Act. Líq.	Cap. Pr.	Cus. Op.	Nº Trab.
1	BIM	1.586.668	201.641	16.689.255	1.297.330	1.195.347	1.342
2	Standard Bank	714.126	168.751	7.146.953	662.951	393.696	383
3	BCI -Fomento	617.117	133.129	8.663.241	916.157	363.142	492
4	African Banking Corporation	133.986	25.095	635.732	116.440	106.719	30
5	UCB	121.196	46.200	1.006.842	247.370	45.745	39
6	CPC	115.737	28.588	1.073.760	51.254	87.149	14
7	Novo Banco	71.601	3.139	198.499	72.134	61.775	210
8	BIM Leasing	61.067	43.800	1.456.199	146.274	17.257	17
9	Gapi, SARL	55.801	4.295	309.396	63.497	33.926	62
10	BMI	43.986	(17.640)	247.907	13.251	61.556	53

Fonte: Relatório do ranking das 100 maiores empresas da KPMG

Tabela 1.3: Análise do Ranking Sectorial 2005 (10<sup>3</sup> MT)

Rank	Empresa	Vol. De Neg.	Res. Líq.	Act. Líq.	Cap. Pr.	Cus. Op.	Nº Trab.
1	BIM	1.925.464	343.577	20.097.072	1.448.288	1.325.924	1.412
2	BCI - Fomento	841.830	223.009	11.001.033	836.449	363.142	1.617
3	Standard Bank	816.156	274.751	10.243.736	1.039.988	494.102	2.043
4	Banco Austral	601.328	39.908	5.731.545	447.687	561.418	831
5	African Banking Corporation	146.068	29.779	1.104.496	138.094	116.289	4.789
6	UCB	91.914	17.885	2.158.684	240.215	51.602	2.419
7	Novo Banco	89.692	(6.275)	266.384	65.858	90.833	375
8	Socremo	67.150	2.439	190.857	68.986	48.916	586
9	Gapi, SARL	65.862	383	354.456	83.880	32.800	969
10	BDC	59.816	27.529	952.734	131.317	53.455	935

Fonte: Relatório do ranking das 100 maiores empresas da KPMG

Tabela 1.4: Análise do Ranking Sectorial 2006 (10<sup>3</sup> MT)

Rank	Empresa	Vol. De Neg.	Res. Líq.	Act. Líq.	Cap. Pr.	Cus. Op.	Nº Trab.
1	BIM	2.739.710	1.156.493	24.670.763	2.619.532	1.504.798	1.386
2	BCI -Fomento	1.339.964	512.003	14.038.177	1.348.452	567.279	637
3	Standard Bank	1.248.732	452.300	13.379.746	1.130.155	692.187	524
4	Banco Austral	687.122	7.609	6.363.686	361.360	679.513	704
5	African Banking Corporation	252.830	58.244	1.684.411	366.519	189.466	37
6	BDC	194.661	82.696	1.535.110	214.013	81.872	72
7	Novo Banco	171.240	37.698	437.352	103.457	120.276	297
8	UCB	146.552	36.709	1.214.791	267.803	69.755	49
9	Socrema	98.387	2.787	363.948	97.366	94.382	254
10	Gapj, SARL	97.100	1.900	463.600	222.500	65.400	82

Fonte: Relatório do ranking das 100 maiores empresas da KPMG

**Anexo 2**

*Tabela 2.1: Posicionamento do SB em relação as 100 maiores empresas do SB (10<sup>^3</sup> MT)*

Descrição	2003	2004	2005	2006	2007
Posição	25*	23*	23*	21*	*
Volume de Negócios	562.064	714.126	816.156	1.248.732	*
Resultado Líquido	164.063	168.751	274.631	452.300	619.836
Activo Líquido	7.055.162	7.146.953	10.243.736	13.379.746	16.958.761
Capitais Próprios	633.680	662.951	1.039.155	1.130.155	1.408.169
Nº de Trabalhadores	370	383	416	524	*

*Fonte: Relatório do ranking das 100 maiores empresas da KPMG*

Anexo 3

Tabela 3.1: Demonstração de Resultados

Descrição	2003 MT	2004 MT	2005 MT	2006 MT	2007 MT
Juros e proventos equiparados	410,988,665.00	401 148 923.00	499 164 399.00	923 649 462.00	1 272 953 504.00
Juros e custos Equiparados	(142,247,499.00)	(143 990 862.00)	(134 358 094.00)	(236 909 484.00)	(369 900 702.00)
Margem financeira	268,741,166.00	257 158 061.00	364 806 305.00	686 739 978.00	903 052 802.00
Receita de taxas e comissões	58,650,642.00	69 871 165.00	226 761 451.00	250 162 610.00	299 332 129.00
Custos de taxas e comissões	(6,163,874.00)	(7 687 299.00)	(11 916 452.00)	(13 502 575.00)	(12 238 400.00)
Proveito líquido de taxas e comissões	52,486,768.00	62 183 866.00	214 844 999.00	236 660 035.00	287 093 729.00
Resultados líquidos de operações cambiais	161,700,918.00	155 817 082.00	236 504 969.00	319 769 287.00	341 163 802.00
Outras receitas de Exploração	80,931,547.00	87 288 330.00	-	5 563 000.00	-
Proventos operacionais	563,860,399.00	562 447 339.00	816 156 273.00	1 248 732 300.00	1 531 310 333.00
Despesas Operacionais e dotações para redução do valor recuperável do empréstimo					
Despesas gerais de administração	(315,242,814.00)	(398 503 069.00)	(497 084 796.00)	(692 186 646.00)	(829 676 576.00)
Redução do valor recuperável dos empréstimos e adiantamentos			(10 981 086.00)	(18 818 350.00)	35 587 244.00
Provisões líquidas para perdas em créditos	(5,667,031.00)	5 528 564.00			
Outros custos operacionais	(898,284.00)	(721 810.00)			
Resultados antes dos impostos	242,052,270.00	168 751 024.00	308 090 391.00	537 727 304.00	737 221 001.00
Imposto do ano	(77,988,507.00)	-	(33 459 182.00)	(85 427 143.00)	(117 384 030.00)
Lucro líquido do ano	164,063,763.00	168 751 024.00	274 631 209.00	452 300 161.00	619 836 971.00

Fonte: Relatório do ranking das 100 maiores empresas da KPMG

*Tabela 3.2: Taxa de Crescimento da Receita Total*

Ano	2003	2004	2005	2006	2007
Receita Total	563,860,399.00	562,447,339.00	816,156,273.00	1,248,732,300.00	1,531,310,333.00
Taxa de crescto da Receita Total (%)	1.93	1.75	45.11	53	22.63

*Fonte: Elaborada pelo autor do trabalho dos dados extraídos dos Relatórios de contas do SB*

Anexo 4:

Tabela 4.1: Balanço de 2003 a 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
<b>ACTIVO</b>					
Caixa e equivalentes de caixa	3,535,923,641.00	3,568,721,504.00	5,413,621,480.00	7,759,163,679.00	1,831,059,170.00
Títulos do Banco de Moçambique	1,037,763,000.00	805,000,000.00	-	-	-
Activos financ. mantidos para neg.	457,114,900.00	1,198,950,500.00	-	-	-
Activos financ. mantidos até ao venc.	48,000,000.00	92,514,500.00	-	-	-
Activos Financ. disponíveis para venda	-	-	2,531,413,802.00	1,791,292,472.00	2,922,540,348.00
Activos derivados	-	-	-	-	27,631.00
Disp. noutras instituições financ.	568,507,819.00	-	-	-	-
Empréstimos e adiantamentos a bancos	-	-	-	-	7,369,368,629.00
Empréstimos e adiantamentos a clientes	1,158,822,677.00	1,198,246,598.00	1,739,024,641.00	3,057,283,487.00	3,696,689,423.00
Investimentos	1,046,014.00	1,123,806.00	1,123,806.00	1,123,806.00	1,123,806.00
Edifícios, instalações e equipamentos	141,197,095.00	153,110,513.00	402,375,241.00	488,556,507.00	547,880,318.00
Activos incorpóreos	70,439,113.00	41,505,175.00	47,348,720.00	55,537,432.00	61,632,689.00
Devedores Estado impostos	-	20,609,663.00	-	-	-
Activos por imposto diferido	-	-	-	1,297,078.00	1,245,283.00
Outros activos	36,347,250.00	67,170,929.00	108,828,005.00	225,491,665.00	491,351,292.00
Activos não correntes mantidos para venda	-	-	-	-	35,842,526.00
<b>Total dos Activos</b>	<b>7,055,161,509.00</b>	<b>7,146,953,188.00</b>	<b>10,243,735,695.00</b>	<b>13,379,746,126.00</b>	<b>16,958,761,115.00</b>

<b>FUNDOS PRÓPRIOS</b>								
Capital social	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00
Reserva legal	138,043,915.00	162,653,479.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00	174,000,000.00
Outras reservas	35,251,294.00	39,036,772.00	279,700,382.00	201,358,878.00	256,695,100.00	256,695,100.00	256,695,100.00	256,695,100.00
Lucros acumulados	286,384,641.00	287,260,426.00	412,287,941.00	580,796,431.00	803,474,883.00	803,474,883.00	803,474,883.00	803,474,883.00
<b>Total de fundos próprios</b>	<b>633,679,850.00</b>	<b>662,950,677.00</b>	<b>1,039,988,323.00</b>	<b>1,130,155,309.00</b>	<b>1,408,169,983.00</b>	<b>1,408,169,983.00</b>	<b>1,408,169,983.00</b>	<b>1,408,169,983.00</b>
<b>PASSIVO</b>								
Depósito de clientes	5,980,813,973.00	5,824,659,072.00	8,739,039,832.00	11,329,944,284.00	14,362,156,721.00	14,362,156,721.00	14,362,156,721.00	14,362,156,721.00
Outras exigibilidades	10,277,838.00	-	12,839,519.00	78,963,266.00	40,486,583.00	40,486,583.00	40,486,583.00	40,486,583.00
Passivos por imposto diferidos	-	-	-	88,461,114.00	106,931,292.00	106,931,292.00	106,931,292.00	106,931,292.00
Outras exigibilidades	293,804,486.00	492,481,346.00	238,842,983.00	479,895,518.00	456,254,160.00	456,254,160.00	456,254,160.00	456,254,160.00
Responsabilidades para com os empregados	123,391,001.00	156,940,863.00	203,559,291.00	262,826,000.00	324,762,375.00	324,762,375.00	324,762,375.00	324,762,375.00
Empréstimos a médio e longo prazo	13,194,361.00	9,921,230.00	9,465,747.00	9,500,635.00	-	-	-	-
Obrigações subordinadas	-	-	-	-	260,000,000.00	260,000,000.00	260,000,000.00	260,000,000.00
<b>Total do passivos</b>	<b>6,421,481,659.00</b>	<b>6,484,002,511.00</b>	<b>9,203,747,372.00</b>	<b>12,249,590,817.00</b>	<b>15,550,591,132.00</b>	<b>15,550,591,132.00</b>	<b>15,550,591,132.00</b>	<b>15,550,591,132.00</b>
<b>Total dos fundos próprios e passivos</b>	<b>7,055,161,509.00</b>	<b>7,146,953,188.00</b>	<b>10,243,735,695.00</b>	<b>13,379,746,126.00</b>	<b>16,958,761,115.00</b>	<b>16,958,761,115.00</b>	<b>16,958,761,115.00</b>	<b>16,958,761,115.00</b>