

---

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO DO CURSO .....</b>	<b>5</b>
BOAS-VINDAS .....	5
BEM-VINDO AO CURSO LEITURA E PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DA UNIVERSIDADE CAIXA. ....	5
META DA APRENDIZAGEM .....	5
<b>UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO .....</b>	<b>6</b>
<b>LIÇÕES DA UNIDADE .....</b>	<b>6</b>
SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	7
LEITURA E PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	7
QUESTÃO PROBLEMATIZADORA .....	10
<b>LIÇÃO 1 – PREMISSAS DO PLANEJAMENTO .....</b>	<b>11</b>
1.1 ORGANIZAÇÕES E MUDANÇA PLANEJADA.....	11
1.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA .....	12
1.2.1 INTELIGÊNCIA DEFENSIVA .....	13
1.2.1.1 ATORES DE MERCADO .....	13
1.2.1.2 REPOSICIONAMENTO .....	14
1.2.2 INTELIGÊNCIA OFENSIVA .....	15
1.2.2.1 PREVISÃO DE FUTURO .....	15
1.2.2.2 INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA.....	15
1.2.3 INTELIGÊNCIA PARA VIGILÂNCIA .....	16
1.2.3.1 AVALIAÇÃO DE PARÂMETROS INTERNOS .....	16
1.2.4 RELEVÂNCIA DA INFORMAÇÃO .....	17
1.3 PARÂMETROS ORIENTADORES .....	17
1.3.1 PARÂMETROS DESTINADOS À SUICE .....	17
1.3.2 PARÂMETROS DESTINADOS ÀS UNIDADES DE NEGÓCIO .....	19

---

1.4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	21
1.4.1 ACOMPANHAMENTO DAS INFLUÊNCIAS .....	22
1.4.2 COMPONENTES DO AMBIENTE EXTERNO .....	22
1.4.2.1 AMBIENTE ECONÔMICO.....	23
1.4.2.2 AMBIENTE POLÍTICO.....	24
1.4.2.3 AMBIENTE SOCIOCULTURAL.....	25
1.4.2.4 AMBIENTE LEGAL .....	25
1.4.2.5 AMBIENTE TECNOLÓGICO .....	26
1.4.2.5.1 MUDANÇAS TECNOLÓGICAS .....	27
<b>LIÇÃO 2 – PERSPECTIVAS E DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>27</b>
2.1 CICLO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA.....	28
2.1.1 SISTEMA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
2.2 VETORES DE PLANEJAMENTO .....	29
2.2.1 CENÁRIOS, INTELIGÊNCIA E INOVAÇÃO.....	29
2.2.1.1 PAPÉIS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA CAIXA .....	30
2.2.2 DEFINIÇÃO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS .....	30
2.2.2.1 PREMISSAS PARA O PLANEJAMENTO .....	31
2.3 MISSÃO DA EMPRESA .....	31
2.4 VISÃO DA EMPRESA .....	31
2.5 MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA .....	32
2.5.1 ANÁLISE DA VISÃO DA EMPRESA.....	32
<b>LIÇÃO 3 – DISTINÇÃO ENTRE EFICIÊNCIA OPERACIONAL E VANTAGEM ESTRATÉGICA .....</b>	<b>33</b>
3.1 ESTÁGIOS DO PLANEJAMENTO .....	34
3.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	34
3.1.1.1 ATRIBUIÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	35
3.1.2 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	35

3.1.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL .....	36
3.1.4 ESQUEMA .....	36
3.1.4.1 RELAÇÃO ENTRE OS ESTÁGIOS DO PLANEJAMENTO .....	37
3.2 EFICIÊNCIA OPERACIONAL <i>VERSUS</i> VANTAGEM ESTRATÉGICA ....	37
3.2.1 EXEMPLO DE VANTAGEM ESTRATÉGICA .....	38
3.2.2 VANTAGEM ESTRATÉGICA DA CAIXA.....	39
<b>LIÇÃO 4 – SISTEMA DE PLANEJAMENTO.....</b>	<b>39</b>
4.1 MISSÃO, VISÃO E DESAFIOS .....	40
4.1.1 COMPARATIVO ENTRE MISSÃO E VISÃO .....	40
4.2 REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	41
4.2.1 CAMINHO A SER TRILHADO.....	42
4.3 FLUXO DO PLANEJAMENTO .....	44
4.3.1 ANÁLISE DO FLUXO DO PLANEJAMENTO .....	44
4.3.2 ETAPAS DO FLUXO DO PLANEJAMENTO.....	45
4.3.3 DETALHES DAS ETAPAS DO FLUXO DO PLANEJAMENTO .....	46
<b>LIÇÃO 5 – INDICADORES DE DESEMPENHO .....</b>	<b>47</b>
5.1 CONTROLE ESTRATÉGICO .....	48
5.1.1 FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DO CONTROLE ESTRATÉGICO	48
5.2 CARACTERÍSTICAS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO.....	49
5.3 BALANCED SCORECARD .....	49
5.3.1 QUATRO PERSPECTIVAS .....	50
5.3.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO BSC.....	51
5.3.3 MAPA ESTRATÉGICO.....	52
5.4 EXEMPLOS DE INDICADORES .....	52
5.4.1 INTER-RELAÇÃO DAS PERSPECTIVAS .....	53
5.5 NECESSIDADE DE MEDIDAS DE CORREÇÃO .....	54
5.5.1 MENSURAÇÕES .....	54
5.6 PLANEJAMENTO COMO PROCESSO .....	55

---

<b>CENÁRIO CULTURAL .....</b>	<b>56</b>
<b>ATIVIDADES .....</b>	<b>56</b>
QUESTÃO PROBLEMATIZADORA .....	56
AUTOAVALIAÇÕES.....	57
JOGO DIDÁTICO .....	57

## APRESENTAÇÃO DO CURSO

Boas-vindas

Bem-vindo ao curso Leitura e Prospecção de Cenários e Inteligência Competitiva da Universidade Caixa.

Neste curso, apresentaremos o referencial teórico para o desenvolvimento das competências fundamentais para acompanhamento de indicadores, leitura e análise de cenários.

Veremos as ferramentas de acompanhamento de indicadores, leitura e análise de cenários, possibilitando ao colaborador da CAIXA subsidiar suas ações com base nos princípios norteadores da inteligência competitiva, estimulando a utilização de tais ferramentas e a aplicação dos conceitos aqui abordados em situações reais no dia a dia do trabalho de sua respectiva área de atuação.

Meta da aprendizagem

Ao concluir o curso, o participante deverá ser capaz de:

- aplicar as ferramentas de leitura e prospecção de cenários;

- analisar o ambiente interno e externo à CAIXA com base nos princípios norteadores da inteligência competitiva.

## UNIDADE 1 – PLANEJAMENTO

### LIÇÕES DA UNIDADE

Nesta unidade, vamos conhecer alguns aspectos do planejamento nas empresas e usar parte do conteúdo para entender como a CAIXA constrói seu planejamento.

O conteúdo desta unidade vai explorar:

- quais são as premissas, perspectivas e dimensões do planejamento estratégico;
- quais os componentes do sistema de planejamento;
- qual a diferença entre eficiência operacional e vantagem competitiva;
- como acompanhar o desempenho e a eficácia do que foi planejado;
- como a inteligência competitiva dá suporte ao planejamento.

Para uma melhor compreensão do conteúdo, esta unidade foi dividida em cinco lições:

- Lição 1 – Premissas do planejamento
- Lição 2 – Perspectivas e dimensões do planejamento estratégico
- Lição 3 – Distinção entre eficiência operacional e vantagem estratégica
- Lição 4 – Sistema de planejamento
- Lição 5 – Indicadores de desempenho

### Situação-problema

Antes de iniciar o estudo desta unidade, vamos acompanhar a situação-problema a seguir, cujo objetivo é possibilitar que você relacione o conteúdo da unidade a um exemplo prático.

### Leitura e Prospecção de Cenários e Inteligência Competitiva

Você foi convidado a participar de um grupo de trabalho cuja finalidade é examinar algumas condições do mercado bancário.

O problema é que tanto o País quanto o mercado bancário passam por rápidas modificações, e diversas das informações já tratadas estão com sua validade comprometida.

A situação se agrava porque a CAIXA, para sustentar sua **visão** de **"Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas"**, fará uma revisão geral de seu Planejamento Estratégico para os próximos anos.

Diante da necessidade de revisão de seu Planejamento Estratégico, o exame de seu grupo de trabalho é fundamental.

Usualmente, a CAIXA produz informações para fins estratégicos sobre: mercado; consumidores; concorrentes e atores; e negócios.

Pensando na produção de informações para fins estratégicos, a CAIXA criou quatro grupos distintos com a missão de elaborar, rapidamente, um diagnóstico preliminar sobre cada um dos temas citados.

Seu grupo deve tratar dos **consumidores** e identificar a possibilidade de alguma vantagem estratégica decorrente de hábitos atuais ou tendências de comportamento dos consumidores.

No dia da primeira reunião de seu grupo, os jornais trazem as seguintes manchetes:

Governo aumenta crédito para estimular consumo das famílias  
“...agora em termos macroeconômicos, o Governo, alterando o comportamento dos anos recentes, estabelece uma política creditícia bastante ativa, visando a estimular o consumo das famílias, além de realizar relevantes políticas públicas de transferências de renda para a população mais carente.”

“Ministro afirma que há expectativa de que alguns bens duráveis fabricados no Brasil (como eletrodomésticos e automóveis) tenham demanda crescente na ordem de 11% no mercado internacional.”

FECOMERCIO indica crescimento de vendas

“Federação do Comércio estima que a demanda interna por bens e serviços destinados às famílias crescerá 17% nos próximos dois anos.”

### Petróleo mais caro em 2015

“O banco Goldman Sachs projetou o piso para os preços do petróleo Brent em 90 dólares por barril no médio prazo. Tal projeção alertou as autoridades brasileiras, que estimam elevação do preço dos derivados de petróleo no mercado doméstico, já que o país não é autossuficiente na produção da commodity...”

### Investimentos no PAC crescem

“Puxado pelo Programa Habitacional do Governo Federal, os investimentos no PAC cresceram 45% no 1º semestre do ano...”

Após analisar as manchetes, você e seu grupo se reuniram para analisar o impacto das notícias em seu trabalho.



Acesse também o ambiente *on-line* para assistir à animação que expõe essa situação-problema.

### Questão problematizadora

Agora, com base na situação-problema estudada, observe a questão a seguir e reflita sobre ela ao longo do estudo desta unidade:

Considerando que todos os bancos são capazes de obter eficiência operacional, a visão da CAIXA e as condições genéricas apresentadas sobre o mercado, o que você indicaria como possíveis vantagens estratégicas para a instituição?

Essa questão será retomada ao final da unidade para auxiliar a articulação entre o conteúdo estudado e a situação proposta.

## LIÇÃO 1 – PREMISSAS DO PLANEJAMENTO

Nesta lição, abordaremos:

- as principais razões para as organizações planejarem;
- as ferramentas fundamentais para que a mudança planejada no horizonte da empresa seja realizada;
- os fundamentos de inteligência competitiva;
- os parâmetros orientadores para a observação e o acompanhamento do mercado.

### 1.1 Organizações e mudança planejada

Por que as organizações planejam?  
Por que é necessária a mudança planejada?

Há três possíveis razões para as organizações realizarem um planejamento:

1. as mudanças no ambiente de mercado podem estar ameaçando a sobrevivência da organização;
2. os novos arranjos no ambiente de mercado podem estar oferecendo novas oportunidades;
3. a empresa pode estar perdendo capacidade de adaptação frente às mudanças do mercado.

Para promover a mudança planejada, as empresas necessitam de alguns elementos de apoio, ou seja, precisam de ferramentas para vislumbrar essa mudança no futuro.

## 1.2 Inteligência competitiva

A inteligência competitiva é uma ferramenta utilizada na mudança planejada, pois tem como objetivos:

- identificar as mudanças que ameaçam a sobrevivência da organização – nesse caso, seu foco é defensivo, e por isso, a denominamos de **inteligência defensiva**;
- identificar as mudanças que oferecem oportunidades para a organização – nesse caso, seu foco é ofensivo, e, por isso, a denominamos de **inteligência ofensiva**;

- apoiar a capacidade de adaptação da organização – nesse caso, seu foco é de vigilância, e, por isso, a denominamos de **inteligência para vigilância**.

Vamos analisar, com mais detalhes, cada um dos tipos de inteligência.

### 1.2.1 Inteligência defensiva

A **inteligência defensiva** é orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas sobre o negócio, a concorrência, o comportamento dos consumidores, etc.

Toda empresa toma decisões e opera com base em algumas premissas ou, em outras palavras, em algumas observações e análises que faz sobre o mercado.

#### 1.2.1.1 Atores de mercado

O mercado é dinâmico e está em constante movimento, pois é composto de diversos atores. No mercado da CAIXA, por exemplo, atuam os seguintes atores:

- concorrentes diretos e indiretos;
- fornecedores, que buscam ter vantagens em suas vendas;
- clientes, que demandam serviços e taxas melhores;

- o governo, que tem o poder de mudar as regras que afetam o mercado.

#### **Exemplo – Concorrentes diretos e indiretos**

São exemplos de concorrentes diretos outras instituições financeiras, e de concorrentes indiretos, ApplePay, PayPal, PagSeguro, Crowd Funding, etc.

#### 1.2.1.2 Reposicionamento

Todos os atores de mercado pretendem obter ganhos e, para isso, buscam posições mais vantajosas, reposicionando-se.

Toda vez que os atores se reposicionam ou se reorganizam, suas premissas podem ser alteradas.

Uma das atribuições da área de inteligência é observar, permanentemente, o mercado e testar a validade das premissas que norteiam as decisões da empresa.

### 1.2.2 Inteligência ofensiva

A **inteligência ofensiva** é orientada para:

- a identificação de oportunidades de negócios;
- o lançamento de produtos;
- a conquista de novos mercados.

#### 1.2.2.1 Previsão de futuro

Toda empresa deseja estar melhor posicionada no futuro e, para isso, é necessário que se vislumbre esse futuro antecipadamente.

Dessa forma, o sucesso e a vitalidade de uma empresa dependem, em muito, de sua capacidade de identificar oportunidades e, principalmente, de identificá-las antes de seus concorrentes. Em vista dessa necessidade, a área de inteligência se vale do conceito de **inteligência antecipativa**.

#### 1.2.2.2 Inteligência antecipativa

O conceito de inteligência antecipativa refere-se a um conjunto de técnicas utilizado para interpretar informações sobre eventos que têm a **probabilidade de acontecer**, ou seja, eventos sobre os quais, no momento, só há indícios (sinais fracos) de ocorrência.

Devemos atentar, no entanto, para o fato de que não há como, efetivamente, prever o futuro.

A inteligência antecipativa é um olhar sobre o futuro, mas que se dá como um processo ordenado e racional. Além disso, como veremos mais adiante, a inteligência antecipativa está ligada à construção de cenários.

### 1.2.3 Inteligência para vigilância

A **inteligência para vigilância** é orientada para a obtenção de parâmetros cujos objetivos são monitorar e avaliar o desempenho da empresa.

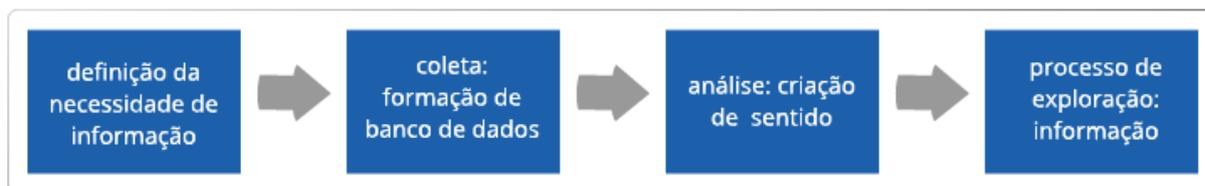
#### 1.2.3.1 Avaliação de parâmetros internos

A vigilância consiste na **avaliação de parâmetros internos**. O desafio é cruzar informações diversificadas, avaliando todas as capacidades organizacionais.

Dessa forma, a área de inteligência busca criar capacidades organizacionais, normalmente estruturadas em indicadores que permitam comparar o desempenho com o mercado e, ao mesmo tempo, aferir os resultados de seu posicionamento.

#### 1.2.4 Relevância da informação

É importante ressaltar que nem toda informação é útil e, por isso, todo sistema de inteligência tem, ao menos, quatro etapas:



### 1.3 Parâmetros orientadores

Alguns parâmetros para observação e acompanhamento do mercado (embora não exaustivos) já foram estabelecidos para orientar, de forma geral, as necessidades de informação da CAIXA.

Alguns desses parâmetros se destinam à SUICE (Superintendência Nacional de Inteligência Corporativa e Estratégia) e outros, às Unidades de Negócios.

#### 1.3.1 Parâmetros destinados à SUICE

A SUICE deve produzir informações no âmbito estratégico (compreendendo o mercado e os cenários, os atores e os concorrentes, e o consumidor) que possam sustentar as decisões estratégicas. Vamos conhecer as informações produzidas:

## Mercado

No âmbito estratégico referente ao mercado, a SUICE deve produzir informações ligadas:

- ao panorama setorial;
- ao monitoramento dos principais eventos que impactam o cenário;
- ao acompanhamento de variáveis macroeconômicas sensíveis ao crédito (renda, inflação, taxas de juros, endividamento);
- aos alertas antecipatórios – rompimentos de tendências;
- à avaliação de novas tendências, especialmente tecnologias bancárias.

## Ator/concorrente

No âmbito estratégico referente a atores e concorrente, a SUICE deve produzir informações ligadas:

- ao perfil dos quatro maiores concorrentes;
- ao acompanhamento das grandes ações de governo sensíveis à atuação da CAIXA;
- às principais ações do agente regulador e de legislações que impactam as atividades bancárias;
- aos movimentos estratégicos dos concorrentes, de modo a antecipar-se.

## Consumidor

No âmbito estratégico referente aos consumidores, a SUICE deve produzir informações ligadas:

- aos perfis por segmentos e nichos, e às necessidades dos clientes, estudando, para isso, seus hábitos de consumo;
- às novas tendências que modificam as relações de consumo, prevendo-as.

## Negócios

No âmbito estratégico referente aos negócios, a SUICE deve produzir informações ligadas:

- à identificação de novas oportunidades de produtos e serviços;
- às oportunidades de novos canais bancários aliados à estratégia CAIXA, avaliando-os.

### 1.3.2 Parâmetros destinados às Unidades de Negócio

As Unidades de Negócio devem produzir informações no âmbito de seu negócio (incluindo os competidores, o mercado de atuação e os consumidores) que possam trazer alguma vantagem competitiva. Vamos conhecer as respectivas informações produzidas:

## Mercado

No âmbito estratégico referente ao mercado, as Unidades de Negócios devem produzir informações ligadas:

- ao desenvolvimento do mercado, reconhecendo tendências e oportunidades;
- às variáveis que refletem em seus mercados e que os influenciam negativa ou positivamente (nesse caso, as Unidades de Negócios devem não só identificar essas variáveis; mas também acompanhá-las).

## Concorrentes

No âmbito estratégico referente aos concorrentes, as Unidades de Negócios devem produzir informações ligadas:

- aos principais produtos dos concorrentes, canais e outros mecanismos de oferta e promoção de vendas;
- às inovações e diferenciações de produtos e canais utilizados pelos concorrentes, assim como produtos substitutos.

## Consumidores

No âmbito estratégico referente aos consumidores, as Unidades de Negócios devem produzir informações ligadas à identificação:

- das necessidades dos consumidores, de suas preferências e de seus hábitos;
- dos comportamentos de consumo que sejam relevantes ao negócio.

## Negócio

Nesse âmbito, as Unidades de Negócios devem produzir informações referentes ao desempenho de produtos, acompanhando e levando em conta os itens: ciclo de vida do produto; viabilidade do negócio; evolução de contratos e carteira de clientes; regiões onde o produto é mais competitivo (melhores práticas desses locais); valores médios de contratação; margem de retorno; índice de inadimplência.

### 1.4 Análise do ambiente externo

Outra ferramenta essencial ao desenvolvimento de um planejamento estratégico de sucesso é a correta **análise do ambiente**.

Sabemos que o ambiente em que a empresa está inserida é muito amplo, ou seja, vai além da mera disputa entre os concorrentes que atuam no mesmo setor ou segmento.

Em verdade, o ambiente é influenciado por aspectos **tecnológicos**, de ordem **político-legal**, sociocultural e, é claro, por tendências **econômicas**.

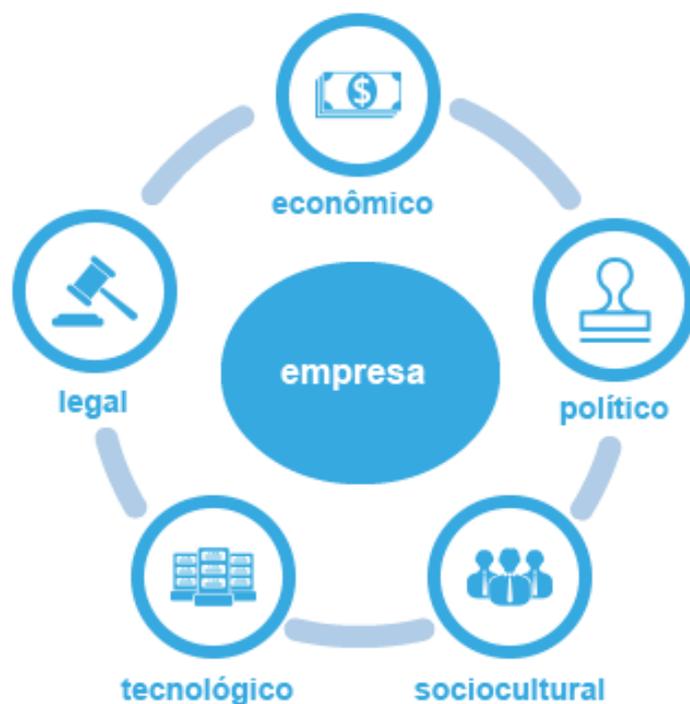
#### 1.4.1 Acompanhamento das influências

Todas as influências externas precisam ser acompanhadas e compreendidas em um processo contínuo.

O acompanhamento e, principalmente, a análise do ambiente externo (também chamado de macroambiente) auxiliam a empresa a estabelecer as ações a serem desenvolvidas em relação aos diferentes públicos envolvidos (*stakeholders*) que podem afetar os resultados esperados de alguma forma.

#### 1.4.2 Componentes do ambiente externo

Nos moldes adotados pela CAIXA, o ambiente externo (macroambiente) está formado pelos ambientes:



#### 1.4.2.1 Ambiente econômico

O ambiente econômico é analisado por meio de informações que estão nos jornais todos os dias, tais como taxas de inflação, taxa de desemprego, produto interno bruto (PIB), índice de endividamento, produtividade, índice Bovespa (que diz respeito às empresas de capital aberto), renda do consumidor, crescimento ou recessão da economia mundial, etc.

O uso, o acompanhamento e a análise de todos esses indicadores servem para a empresa compreender o ambiente e, portanto, para compor suas estratégias e seu planejamento.

A CAIXA faz o acompanhamento e a análise do ambiente econômico, e, com base neles, propõe novas estratégias. Por conta dessas mudanças, por vezes, suas Unidades de Negócios precisam, por exemplo, realinhar o posicionamento de certos produtos, ou focar mais um certo tipo ou perfil de cliente.

#### 1.4.2.2 Ambiente político

Associado às decisões governamentais, o ambiente político refere-se a um ambiente extremamente relevante para a CAIXA, que é um agente de políticas públicas.

Por exemplo, se o Governo decide estimular determinado segmento de mercado, ele pode fomentar linhas de crédito de suporte ao setor por meio de instituições como a CAIXA. Além disso, a CAIXA pode ser acionada em ações governamentais de interesse social que impliquem, por exemplo, a prestação de serviços bancários, como pagamentos de benefícios de transferência de renda.

Mudanças no ambiente político de um país podem trazer oportunidades ou ameaças para as organizações. No caso da CAIXA, podem trazer também responsabilidades.

#### 1.4.2.3 Ambiente sociocultural

Sabemos que os aspectos sociais e culturais influenciam o comportamento das pessoas. Nossos hábitos de consumo (o que comemos, vestimos, desejamos), e mesmo a relação que mantemos com nossos investimentos (se somos mais arrojados ou conservadores), são fatores fortemente influenciados pelo ambiente sociocultural em que vivemos.

No Brasil, a questão se sofisticou, pois não só somos um país de grande diversidade como também vivenciamos um constante intercâmbio cultural entre nossas regiões.

As diferenças nos comportamentos dos clientes de diferentes localidades são bastante perceptíveis quando visitamos outras regiões e, principalmente, quando temos a oportunidade de trabalhar em outras localidades.

#### 1.4.2.4 Ambiente legal

Fundamentalmente constituído da legislação aprovada, das leis e das regras que toda a sociedade deve cumprir, atender e seguir.

O Congresso Nacional é o órgão que exerce, no âmbito federal, as funções legislativas e fiscalizadoras do Estado Brasileiro.

Entretanto, além dos aspectos gerais da legislação, no caso da CAIXA, o ambiente legal é fortemente determinado pelo Banco Central do Brasil e pelo Conselho Monetário Nacional, que são, respectivamente, o agente fiscalizador e o órgão normatizador do Sistema Financeiro Nacional.

#### 1.4.2.5 Ambiente tecnológico

Praticamente, todas as organizações contam com apoio tecnológico em suas atividades técnicas e administrativas. No segmento bancário, tecnologia é fundamental, pois transações eletrônicas de serviços, automação, etc. são inegáveis fontes de vantagens competitivas.

As mudanças tecnológicas propiciam, por exemplo:

- busca de uma maior produtividade;
- tratamento e análise das informações de mercado sobre concorrentes, produtos e clientes.

#### 1.4.2.5.1 Mudanças tecnológicas

Acompanhar as mudanças tecnológicas, com vistas a sofisticar os serviços, não apenas resulta em melhoria de processos ou em qualidade de atendimento, mas também possibilita dar resposta à concorrência.

O ambiente tecnológico constitui-se, portanto, em um elemento dinâmico para a definição das estratégias e do planejamento.

## **LIÇÃO 2 – PERSPECTIVAS E DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Nesta lição, abordaremos:

- as fases do sistema de elaboração do planejamento estratégico;
- os vetores do planejamento estratégico;
- os conceitos de missão e visão da empresa, em geral;
- a missão e a visão da CAIXA.

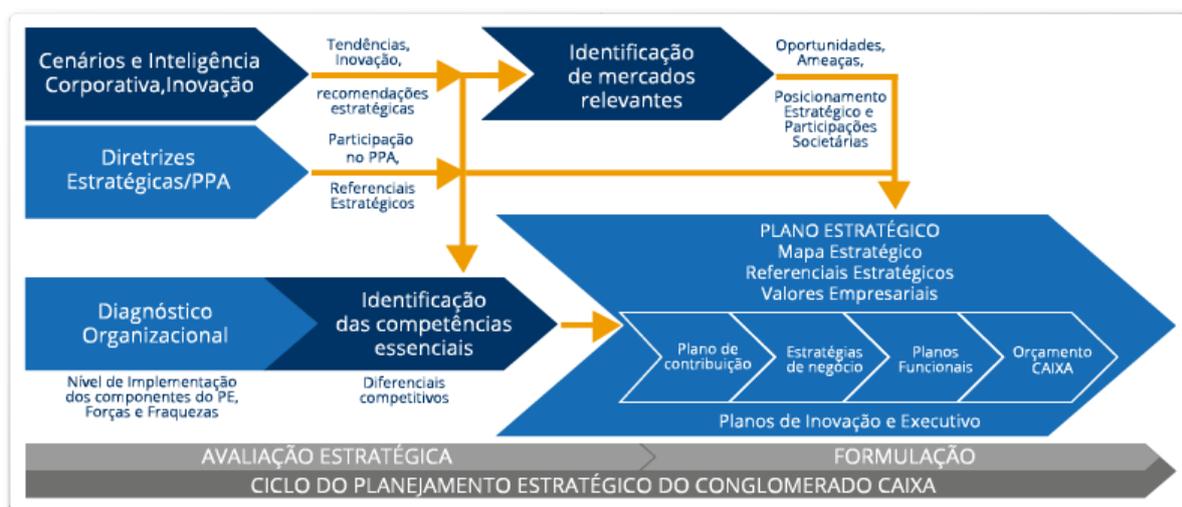
## 2.1 Ciclo do planejamento estratégico da CAIXA

Agora que conhecemos alguns conceitos básicos sobre inteligência, vamos retomar a pergunta: **Por que é necessária a mudança planejada?**

A fim de planejar suas mudanças e seus posicionamentos no mercado, a CAIXA desenvolveu um sistema: **o ciclo do planejamento estratégico da CAIXA.**

### 2.1.1 Sistema de elaboração do planejamento estratégico

O ciclo do planejamento estratégico da CAIXA é distribuído nas seguintes fases:



## 2.2 Vetores de planejamento

Segundo Philip Kotler, "Planejamento Estratégico Empresarial é um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidade de mercado."

Na CAIXA, o processo de planejamento estratégico se inicia com dois vetores simultâneos:

- o primeiro vetor relaciona-se com **cenários, inteligência e inovação;**
- o segundo vetor refere-se à definição de diretrizes estratégicas.

### 2.2.1 Cenários, inteligência e inovação

O primeiro vetor, que se relaciona com **cenários, inteligência e inovação**, é responsável por identificar, nas palavras de Kotler, "as mudanças de oportunidade de mercado".

Em grande medida, construir cenários e valer-se dos preceitos de inteligência competitiva visa responder a uma das perguntas fundamentais para o planejamento: **aonde queremos ir?**

#### 2.2.1.1 Papéis da inteligência competitiva na CAIXA

O planejamento estratégico é um processo desenvolvido para o alcance de uma posição desejada. Estabelecer essa posição depende da capacidade de a empresa:

- compreender o comportamento competitivo dos diversos atores de seu mercado;
- usar essa compreensão para prever como o mercado se comportará no futuro.

Esses são papéis desempenhados pela inteligência competitiva na CAIXA.

#### 2.2.2 Definição de diretrizes estratégicas

O segundo vetor se refere à **definição de diretrizes estratégicas**, que são as premissas para o planejamento.

As premissas para o planejamento estabelecem, simultaneamente, os objetivos gerais da empresa para certo período e os objetivos de cada área, que, obviamente, harmonizam-se com os objetivos gerais fixados.

### 2.2.2.1 Premissas para o planejamento

As premissas para o planejamento determinam o foco do planejamento.

No entanto, o processo de planejar diferencia-se, nas empresas, em função do modelo de gestão adotado, ou seja, em função do conjunto de princípios que norteiam a gestão empresarial, decorrentes da visão, da missão, dos valores e da cultura da empresa.

## 2.3 Missão da empresa

Peter Drucker afirma que:

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é **razão de existir da organização** e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.”

## 2.4 Visão da empresa

A visão da empresa é aquilo que a empresa espera ser em determinado tempo e espaço. É algo que descreve o que a organização quer realizar objetivamente, em certo período de sua existência.

Como podemos notar, a visão estabelece **princípios norteadores** que condicionam as premissas do planejamento.

Nesse caso, os objetivos gerais determinados sempre buscarão compatibilizar as possibilidades identificadas com esses princípios norteadores.

## 2.5 Missão e visão da empresa

Você sabe qual é a missão da CAIXA? E a visão?

### Missão da CAIXA

“Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.”

### Visão da CAIXA

"Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas."

#### 2.5.1 Análise da visão da empresa

"Estar entre os três maiores bancos brasileiros até 2022, mantendo a liderança como agente de políticas públicas."

Em relação à visão da CAIXA, podemos fazer a seguinte análise:

- a visão de ser "liderança como agente de políticas públicas" equivale a premissas que condicionam não apenas os objetivos gerais da CAIXA mas também as metas de suas Unidades de Negócios;
- "estar entre os três maiores bancos" é uma situação desejada que norteará todo o seu planejamento;
- por fim, "até 2022" descreve o período em que se quer concretizar a situação desejada.

## **LIÇÃO 3 – DISTINÇÃO ENTRE EFICIÊNCIA OPERACIONAL E VANTAGEM ESTRATÉGICA**

Nesta lição, abordaremos:

- os estágios ou as atividades do planejamento;
- os conceitos de eficiência operacional e de vantagem estratégica, e o que diferencia esses conceitos.

### 3.1 Estágios do planejamento

A atividade de planejamento pode ser subdividida em outras três atividades ou estágios sequenciais. São eles:



#### 3.1.1 Planejamento estratégico

O primeiro estágio (planejamento estratégico) é o processo que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando à otimização do grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é, normalmente, elaborado com a participação de diversos níveis da organização, mas sua decisão final é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois se trata de um planejamento que envolve risco elevado e longo período de execução.

### 3.1.1.1 Atribuições do planejamento estratégico

O planejamento estratégico diz respeito à:

- formulação de objetivos;
- seleção dos caminhos de atuação a serem seguidos.

O planejamento estratégico leva em conta as condições internas e externas à empresa.

Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar.

### 3.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático é o processo que tem por objetivo viabilizar o planejamento estratégico e, para isso, trabalha com a decomposição das estratégias, das políticas e dos objetivos estabelecidos.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a definição da **utilização eficiente dos recursos** disponíveis para a consecução dos objetivos fixados bem como a orientação do processo decisório da empresa em médio prazo.

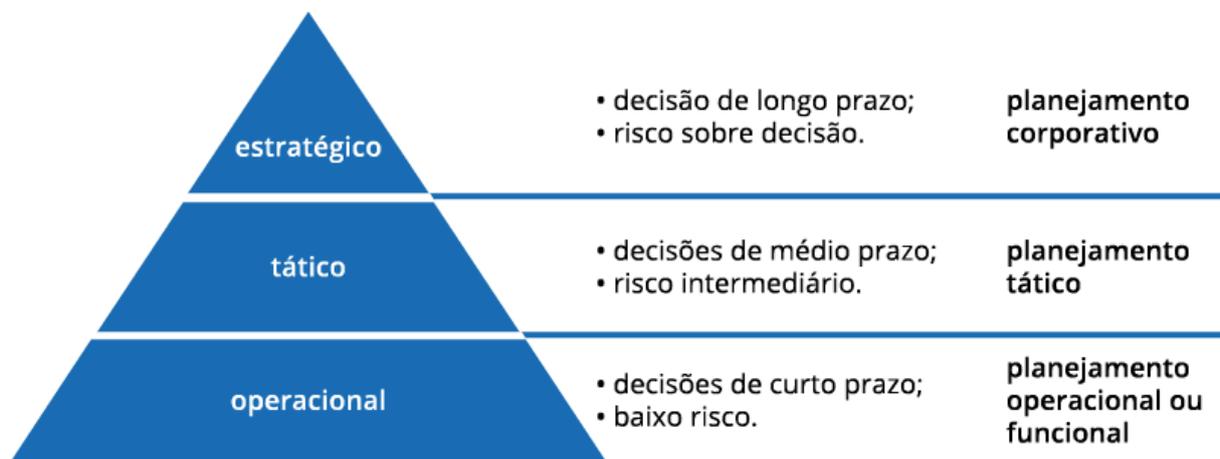
### 3.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional é o processo que pode ser considerado a **formalização e implantação do planejamento** estabelecido.

Esse processo, basicamente, executa os planos de ação ou planos operacionais em conformidade com o planejamento tático.

### 3.1.4 Esquema

Esquemáticamente, os estágios do planejamento poderiam ser assim descritos:



#### 3.1.4.1 Relação entre os estágios do planejamento

Os estágios do planejamento se entrelaçam.

As atuações tática ou operacional, por exemplo, baseiam-se nas premissas estabelecidas para o planejamento estratégico e objetivam converter, de modo eficiente, as estratégias assumidas pela empresa em ações táticas que contribuam para os objetivos empresariais estabelecidos.

### 3.2 Eficiência operacional versus vantagem estratégica

Há uma questão complementar que precisa ser esclarecida: a distinção entre eficiência operacional e vantagem estratégica. Vamos conhecer suas especificidades.

#### Eficiência operacional

Ter eficiência operacional significa realizar atividades semelhantes melhor do que os concorrentes, o que é fundamental, mas não é suficiente.

#### Vantagem estratégica

Ter estratégia significa posicionar-se competitivamente, de forma única e sustentável. Em outras palavras, significa realizar

atividades diferentes daquelas realizadas pelo concorrente ou organizadas de maneira distinta. Esse posicionamento é que traz vantagens estratégicas.

### 3.2.1 Exemplo de vantagem estratégica

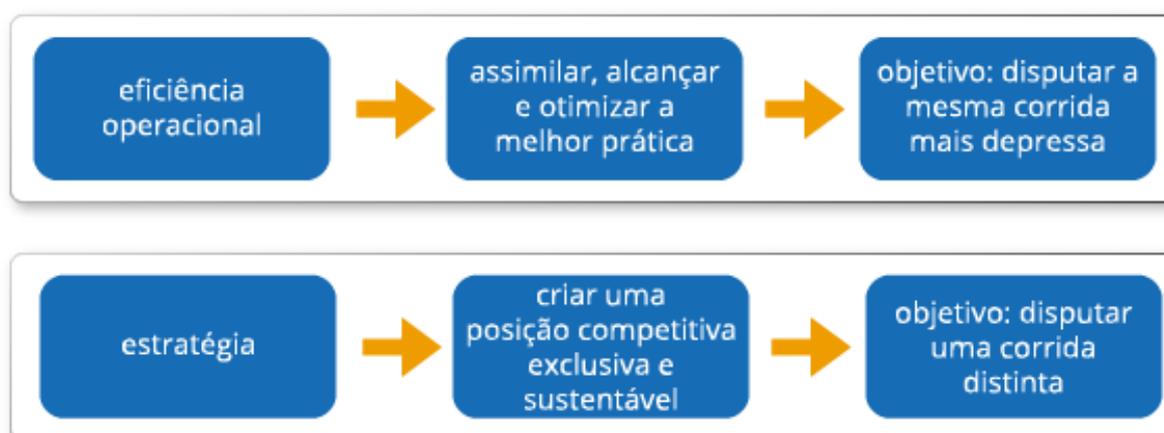
O corredor jamaicano Usain Bolt detém os recordes mundiais dos 100 e 200 metros rasos, e é considerado o maior velocista de todos os tempos.

O sucesso de Bolt decorre de suas vantagens na pista, e não de sua eficiência como atleta. A eficiência o levaria a correr de forma idêntica aos outros competidores (com a mesma largada, mesma passada, mesma aceleração e até mesma técnica de respiração), só que mais rápido que seus rivais.

Bolt, no entanto, realiza uma largada diferente, tem passadas distintas, ganha aceleração em distâncias menores que os outros atletas e até utiliza uma técnica de respiração peculiar. Todos esses diferenciais são vantagens estratégicas.

### 3.2.2 Vantagem estratégica da CAIXA

Como pudemos observar no exemplo apresentado, o corredor Usain Bolt ganhou todas as provas em que competiu não por fazer melhor do mesmo, mas por fazer diferente. Levando em conta esse exemplo, podemos diferenciar eficiência operacional e vantagem estratégica da seguinte forma:



Por analogia, podemos concluir que o diferencial entre a CAIXA e seus competidores é a base de sua vantagem estratégica.

## LIÇÃO 4 – SISTEMA DE PLANEJAMENTO

Nesta lição, abordaremos:

- as diferenças entre visão e missão de uma organização;
- a necessidade de a organização reposicionar-se estrategicamente para obter o desempenho desejado;
- o fluxo do planejamento e suas etapas;

#### 4.1 Missão, visão e desafios

Como vimos, as definições da missão e visão da empresa norteiam seu planejamento.

A **missão**, em algum sentido, é a razão de existir da organização, enquanto a **visão** indica como a empresa pretende ser reconhecida em determinado horizonte temporal.

##### 4.1.1 Comparativo entre missão e visão

Para compreender melhor as diferenças entre missão e visão, podemos nos valer do quadro a seguir:

visão	missão
Inclui o negócio.	É o que se sonha para o negócio.
É a partida.	É aonde vamos.
É a carteira de identidade da empresa.	É o passaporte para o futuro.
Identifica quem somos.	Projeta quem desejamos ser.
Dá rumo à empresa.	Energiza a empresa.
É orientadora.	É inspiradora.
Foca o presente com vistas ao futuro.	Foca o futuro.
Tem vocação para a eternidade.	É mutável conforme os desafios.

## 4.2 Reposicionamento estratégico

O desempenho alcançado em certo período, seja ele bem-sucedido ou não, obriga a empresa a realizar o reposicionamento estratégico.

Mesmo que os objetivos sejam alcançados, novos desafios devem ser enfrentados.

#### 4.2.1 Caminho a ser trilhado

O planejamento estratégico delinea ações que devem ser cumpridas ao longo do tempo, desenhando uma trajetória, um caminho a ser trilhado entre os momentos presente e futuro.

O grande problema, no entanto, é o caminho a ser escolhido, e, por isso, as empresas criaram sistemas de planejamento cujas etapas envolvem planejamento (propriamente dito), gestão e controle.

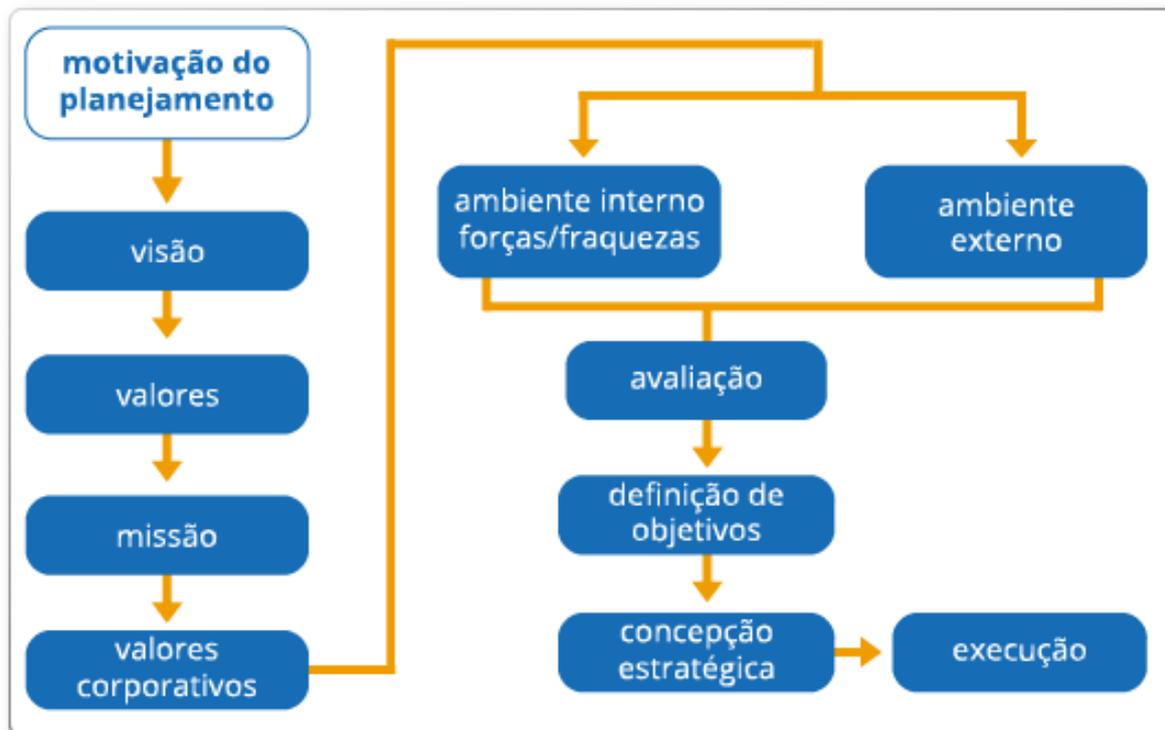
**Comentário – Caminho a ser trilhado**

Assim como todo caminho que temos de trafegar na vida, a escolha da rua, avenida ou estrada pela qual passaremos é uma opção que assumimos em função não apenas de para onde queremos ir mas também de qual caminho nos parece ser mais rápido, com menos obstáculos e mais seguro.

No entanto, a avenida que escolhemos pode engarrafar ou estar cheia de quebra-molas e lombadas que não conhecíamos previamente, e, quando isso acontece, obriga-nos a revisar nossa escolha e a encontrar caminhos alternativos, ou a aceitar que nossa viagem será mais longa do que prevemos.

### 4.3 Fluxo do planejamento

De modo simplificado, o planejamento possui um fluxo específico:



#### 4.3.1 Análise do fluxo do planejamento

Após a análise do fluxograma de planejamento, podemos concluir que, conceitualmente, o planejamento estratégico envolve não apenas a formulação estratégica mas também a execução da estratégia.

É necessário, portanto, que se realize a avaliação da estratégia para garantir o alinhamento organizacional desejado.

Um bom sistema de planejamento e gestão da estratégia deve fundamentar-se em princípios que objetivam a identificação e a prevenção de problemas, e, principalmente, o alcance da visão que se tem de futuro.

#### 4.3.2 Etapas do fluxo do planejamento

O fluxo que compõe as etapas de um sistema de planejamento pode ser resumido com as seguintes etapas:



### 4.3.3 Detalhes das etapas do fluxo do planejamento

Vamos conhecer mais detalhes de cada etapa do fluxo do planejamento.

#### Diagnóstico dos ambientes

Na fase de diagnóstico dos ambientes, devem-se analisar os fatores internos e externos à organização.

#### Objetivos estratégicos

A etapa de definição dos objetivos estratégicos refere-se à diretriz da organização e à determinação da meta organizacional. Com base nos objetivos, são formuladas as estratégias que levam à obtenção do sucesso organizacional.

#### Execução

Na fase de execução (também chamada de *implementação da estratégia*), colocamos em ação a implementação dos planos definidos como aqueles que permitirão atingir os objetivos anteriormente avaliados, discutidos e aprovados.

## Controle

Tanto o gerenciamento quanto o monitoramento do processo estão concentrados nesta fase. Além do controle do andamento das ações planejadas, esta fase compreende o constante monitoramento do ambiente externo para que saibamos se, de fato, o ambiente avaliado vem-se apresentando como anteriormente estudado.

## LIÇÃO 5 – INDICADORES DE DESEMPENHO

Nesta lição, abordaremos:

- a importância do controle estratégico na identificação e no levantamento das necessidades da empresa;
- o papel dos indicadores de desempenho das métricas para o monitoramento das ações do controle estratégico;
- o *Balanced Scorecard* como importante ferramenta para a avaliação de desempenho.

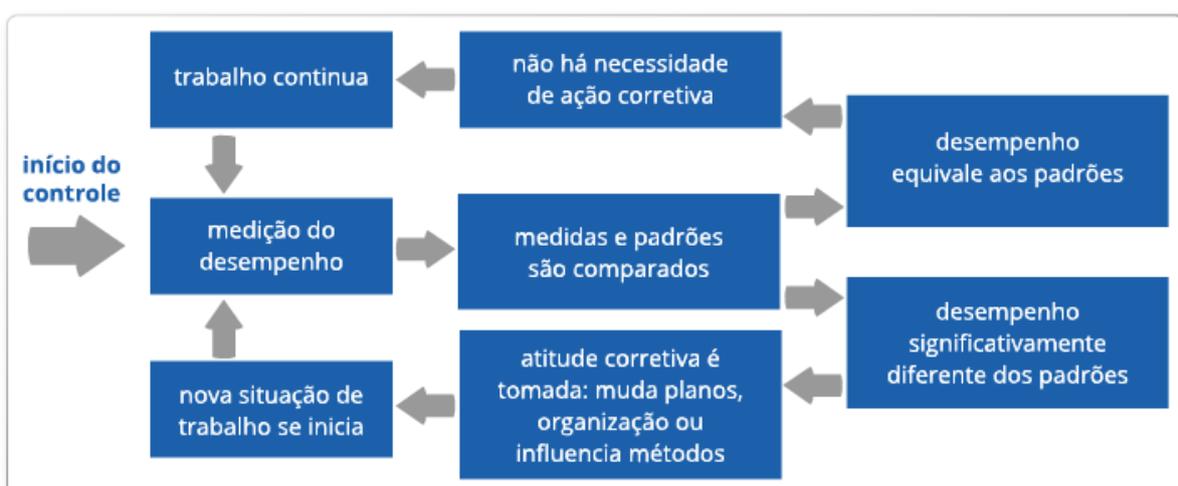
## 5.1 Controle estratégico

Quando o assunto é **controle**, imediatamente associamos a ação de controlar àquela de exercer fiscalização sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, etc.

Em termos do controle estratégico, as empresas buscam ferramentas e processos para que, de forma segura, possam acompanhar não só as etapas definidas nos planos como também o modo como as tarefas de cada etapa são executadas.

### 5.1.1 Fluxograma das atividades do controle estratégico

O fluxograma das atividades correlatas ao controle estratégico é composto das etapas de:



## 5.2 Características dos indicadores de desempenho

O controle estratégico se baseia nos indicadores de desempenho e nas métricas definidas para o monitoramento das ações.

Os indicadores de desempenho devem:

- ser diretamente relacionados aos objetivos estratégicos e à missão;
- permitir o monitoramento e estar associados a quantificadores;
- ser compreensíveis, de fácil aplicação.

É fundamental que, para cada indicador, seja determinada a frequência da coleta de dados que o compõe e a área que será responsável por seu acompanhamento.

## 5.3 *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um dos processos mais usados pelas empresas.

Apesar de ter sido concebido como modelo de avaliação e desempenho, hoje ele é visto e utilizado por diversas organizações

como um sistema de gestão estratégica, pois permite a visualização dos elementos-chave das empresas.

### 5.3.1 Quatro perspectivas

Além de auxiliar na tomada de decisão dando-lhe foco, o BSC ajuda na análise e fornece informações relevantes sobre o andamento do planejamento.

O processo permite observar ou acompanhar a empresa a partir de quatro perspectivas relevantes e inter-relacionadas:

- perspectiva financeira;
- perspectiva do cliente;
- perspectiva dos processos internos do negócio;
- perspectiva do aprendizado e crescimento.

**Comentário – Perspectivas financeira e do cliente**

Na CAIXA, a perspectiva financeira foi ajustada para *econômico-financeira, social e ambiental* com o objetivo de descrever melhor os resultados tangíveis da estratégia da empresa. Já a perspectiva do cliente foi adaptada para *mercadológica*, uma vez que define a proposição de valor para os clientes-alvo da CAIXA.

**5.3.2 Processo de elaboração do BSC**

O processo de elaboração do BSC inicia-se a partir da elaboração de algumas questões relevantes (não estanques) que podem, ou devem, ser formuladas de maneira interconectada.



### 5.3.3 Mapa estratégico

Utilizando o BSC, os objetivos estratégicos são relacionados às perspectivas apresentadas como sendo os desafios para a conquista dos objetivos ou, se preferirmos, para o sucesso das estratégias.

Esse processo define o chamado mapa estratégico, um esquema que descreve a estratégia por meio de objetivos mensurados entre si e das quatro perspectivas descritas.



Para conhecer o mapa estratégico da CAIXA, acesse o ambiente *on-line*.

### 5.4 Exemplos de indicadores

Os indicadores estabelecem métricas para o acompanhamento dos objetivos, definindo, inclusive, escalas e unidades de medidas que vão informando sobre o andamento das ações que foram planejadas e que estão sendo acompanhadas.

Podemos sugerir alguns exemplos de indicadores, eventualmente, válidos para a CAIXA. Vamos conhecê-los.

### Perspectiva mercadológica

Na perspectiva dos clientes (mercadológica), o indicador poderia ser: "IC Qualificado da Nova Classe Média".

Já a meta estabelecida poderia ser: "média de dois produtos indicados para o segmento por cliente do segmento." Nesse caso, deve-se focar a qualidade de serviços.

### Perspectiva dos processos internos

Na perspectiva dos processos internos do negócio, o indicador poderia ser: "Índice de Implementação do Processo de Inovação".

Já a meta poderia ser: "percentual de 100% de implementação do cronograma do projeto". Nesse caso, devem-se redesenhar os processos.

#### 5.4.1 Inter-relação das perspectivas

O BSC acaba por inter-relacionar as perspectivas relevantes da empresa.

Nos exemplos apresentados, as perspectivas *processos internos do negócio e clientes* estão interligadas, pois, ao se redesenhar processos (condição necessária para se atingir a meta da perspectiva dos processos internos), auxilia-se na melhora da qualidade dos serviços (condição indispensável para o alcance da meta da perspectiva dos clientes).

### 5.5 Necessidade de medidas de correção

As empresas, de posse de seus indicadores, buscam, rapidamente, revisar como e onde seus esforços poderiam ser melhor aplicados.

Quanto mais eficiente for o processo de controle estratégico, mais rápida e eficaz será a identificação de necessidades de medidas de correção.

#### 5.5.1 Mensurações

Definidos os indicadores, o controle estratégico faz, por meio de um processo contínuo, mensurações tanto quantitativas quanto qualitativas, visando à realização de ações corretivas que se façam necessárias.

**Exemplo – Mensuração quantitativa e qualitativa**

A análise do número de clientes de uma empresa é um exemplo de mensuração quantitativa.

Já a realização de uma pesquisa de satisfação do cliente é um exemplo de mensuração qualitativa.

### 5.6 Planejamento como processo

Devemos sempre ter em mente o ensinamento de Philip Kotler quando este afirma que o "Planejamento Estratégico Empresarial é um processo gerencial".

A afirmação de Kotler sugere que o planejamento é um processo que visa atingir, do modo mais eficiente possível, uma posição desejada pela empresa frente às mudanças no mercado.

Dessa forma, devemos lembrar que não existe receita de bolo, ou seja, todo planejamento estratégico necessita de acompanhamento e revisão.



## CENÁRIO CULTURAL

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo desta unidade, acesse o cenário cultural no ambiente *on-line*.

## ATIVIDADES

### Questão problematizadora

Considerando que todos os bancos são capazes de obter eficiência operacional, a visão da CAIXA e as condições genéricas apresentadas sobre o mercado, o que você indicaria como possíveis vantagens estratégicas para a instituição?

A vantagem estratégica está no fato de a CAIXA ser um agente de políticas públicas e de o Governo realizar uma política de transferência de rendas para a população de baixa renda. Associado a isso, há estímulo para créditos destinados ao consumo das famílias.

Essencialmente, a vantagem estratégica é obtida quando se alcança uma posição diferente, porém sustentável, em relação à concorrência. No caso, todos os bancos, incluindo a CAIXA, têm a possibilidade de se beneficiar da política creditícia de estímulo ao consumo, que, inclusive, tem estimativa de crescimento de 17%. Ocorre que só a CAIXA atua como agente de políticas públicas e, portanto, será a única competidora a ter acesso aos beneficiados pelos planos de transferências governamentais.

Assim, adotando o posicionamento de converter tais beneficiários de transferência em clientes, a CAIXA teria um posicionamento único e sustentável frente à concorrência, conquistando, dessa forma, vantagem estratégica.



#### Autoavaliações

Acesse, no ambiente *on-line*, as autoavaliações desta unidade.

#### Jogo didático

Acesse, no ambiente *on-line*, o jogo didático desta unidade.