
SUMÁRIO

| | |
|--|-----------------|
| <u>UNIDADE 2 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS E FERRAMENTAS DE ANÁLISE AMBIENTAL.....</u> | <u>5</u> |
| CONTEÚDO DA UNIDADE | 5 |
| LIÇÕES DA UNIDADE | 5 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM DA UNIDADE..... | 6 |
| SITUAÇÃO-PROBLEMA | 6 |
| QUESTÃO PROBLEMATIZADORA | 9 |
| LIÇÃO 1 – MISSÃO, METAS E OBJETIVOS | 9 |
| 1.1 DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS | 10 |
| 1.1.1 DIRETRIZ NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA..... | 11 |
| 1.1.2 O QUE A EMPRESA QUER | 12 |
| 1.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO | 12 |
| 1.2.1 ASPECTOS DO NEGÓCIO | 13 |
| 1.2.2 EXEMPLO DE ANÁLISE DO AMBIENTE..... | 13 |
| 1.2.3 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO DA CAIXA..... | 16 |
| 1.2.4 SERVIÇOS DA CAIXA..... | 17 |
| LIÇÃO 2 – FERRAMENTAS DE ANÁLISE AMBIENTAL | 19 |
| 2.1 CONCEITO DE MERCADO | 19 |
| 2.1.1 DIMENSÕES DE MERCADO | 20 |
| 2.1.2 MERCADO RELEVANTE..... | 21 |
| 2.2 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS..... | 23 |
| 2.3 ESQUEMA DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS..... | 24 |
| 2.3.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES | 24 |
| 2.3.1.1 RIVALIDADE ENTRE A CAIXA E SEUS CONCORRENTES | 25 |
| 2.3.1.2 GRAU DE COMPETIÇÃO | 26 |
| 2.3.2 PRODUTOS SUBSTITUTOS..... | 27 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.2.1 SUBSTITUTOS NO MERCADO | 29 |
| 2.3.3 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES | 30 |
| 2.3.3.1 ENTRANTES NO SISTEMA BANCÁRIO BRASILEIRO | 30 |
| 2.3.4 PODER DE BARGANHA..... | 31 |
| 2.3.4.1 PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES E COMPRADORES..... | 32 |
| 2.4 COMPETIÇÃO NO SETOR BANCÁRIO | 33 |
| 2.4.1 PRESSÕES COMPETITIVAS | 34 |
| LIÇÃO 3 – DISTINÇÃO ENTRE TENDÊNCIA E CENÁRIO..... | 35 |
| 3.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO | 35 |
| 3.1.1 TÉCNICAS DE ANTECIPAÇÃO DE FUTURO | 36 |
| 3.2 TENDÊNCIA | 37 |
| 3.2.1 PROBLEMAS RELACIONADOS À PROJEÇÃO DE TENDÊNCIAS.... | 38 |
| 3.2.2 DISTÚRBIOS E SAZONALIDADES..... | 39 |
| 3.3 CENÁRIOS | 40 |
| 3.3.1 PREVISÃO DO COMPORTAMENTO CONCORRENCIAL..... | 41 |
| LIÇÃO 4 – TÉCNICAS DE PROJEÇÃO | 42 |
| 4.1 METODOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS | 42 |
| 4.2 HORIZONTE TEMPORAL | 43 |
| 4.2.1 CONCEITO DE HORIZONTE TEMPORAL..... | 43 |
| 4.2.2 ESTÁGIOS DE PLANEJAMENTO | 44 |
| 4.3 CONSTRUÇÃO DE PROJEÇÕES..... | 45 |
| 4.4 EXPLORAÇÃO DE DADOS..... | 46 |
| 4.4.1 MATRIZ INSUMO PRODUTO | 48 |
| 4.5 CENÁRIOS EXPLORATÓRIOS..... | 49 |
| 4.5.1 TIPOS DE CONDICIONANTES..... | 49 |
| LIÇÃO 5 – FERRAMENTAS BÁSICAS PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS | 51 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1 MATRIZ DE HIERARQUIZAÇÃO | 51 |
| 5.1.1 PROCEDIMENTO PARA CONSTRUÇÃO DA MATRIZ..... | 52 |
| 5.1.2 PROCEDIMENTO PARA UTILIZAÇÃO DA MATRIZ | 53 |
| 5.2 MATRIZ CARACTERÍSTICA – TENDÊNCIA – IMPACTO | 56 |
| 5.2.1 ESTRUTURA DA MATRIZ CARACTERÍSTICA – TENDÊNCIA – IMPACTO | 57 |
| 5.2.2 INFORMAÇÕES DA MATRIZ | 57 |
| 5.2.3 UTILIZAÇÃO DA MATRIZ | 58 |
| 5.2.4 EXERCÍCIO..... | 59 |
| CENÁRIO CULTURAL | 61 |
| ATIVIDADES | 61 |
| QUESTÃO PROBLEMATIZADORA | 61 |
| AUTOAVALIAÇÕES..... | 64 |
| JOGO DIDÁTICO | 64 |

UNIDADE 2 – DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS E FERRAMENTAS DE ANÁLISE AMBIENTAL

Conteúdo da unidade

Nesta unidade você terá a oportunidade de conhecer mais questões ligadas ao planejamento estratégico. Para isso, vamos lhes apresentar algumas ferramentas de análise do ambiente que possibilitarão sua compreensão sobre a metodologia de projeção de cenários.

Lições da unidade

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

- Lição 1 – Missão, metas e objetivos;
- Lição 2 – Ferramentas de análise ambiental;
- Lição 3 – Distinção entre tendência e cenário;
- Lição 4 – Técnicas de projeção;
- Lição 5 – Ferramentas básicas para a construção de cenários.

Objetivos de aprendizagem da unidade

Ao final desta unidade, você será capaz de:

- descrever a missão, as metas e os objetivos para o desenvolvimento do plano estratégico;
- classificar as ferramentas de análise ambiental;
- distinguir tendência de cenário;
- descrever as técnicas de projeção (quantitativa e qualitativa);
- diferenciar distúrbios de sazonalidades;
- explicitar as ferramentas básicas de construção de cenários: Matriz característica – tendência – impacto e a Matriz de hierarquização.

Situação-problema

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

Seu grupo de trabalho está encerrando o relatório com o diagnóstico preliminar em relação aos consumidores quando o grupo que trata de **atores e concorrentes** pede ajuda.

O problema do grupo é que eles optaram por analisar as condições competitivas montando uma **Matriz característica – tendência – impacto (Matriz CTI)**. No entanto, frente às mudanças ocorridas, o grupo percebeu que, para construir uma análise mais sólida, seria conveniente que mais pessoas participassem da elaboração da Matriz CTI.

Seu grupo sabe que o setor bancário brasileiro é, tradicionalmente, composto de um número razoável de instituições que se diferenciam, significativamente, por seus portes, o que, por óbvio, cria uma disputa mais acirrada entre os maiores *players*. A CAIXA é um dos grandes *players* de seu setor.

Ocorre que jornais do dia trazem algumas novas informações que precisam ser analisadas para a adequada construção da Matriz CTI.

Política de transferência mantém consumo elevado

“ Bancos ampliam operações pela internet. ”

Fusões bancárias

“ O segundo e o quarto maiores bancos privados brasileiros anunciaram o início do processo de fusão. O terceiro maior banco privado do País adquiriu um banco de porte médio e, aparentemente, está negociando a compra de outro com características semelhantes ao que já incorporou. ”

Guerra retira liquidez do mercado

“ A economia mundial, após anos de expansão, está passando por um período de estagnação, provocado, principalmente, pela eclosão de uma guerra no Oriente Médio, com duração imprevisível. Diante da redução da oferta de certas *commodities* relevantes e da instabilidade geopolítica, o sistema financeiro internacional perdeu liquidez. ”

Guerra retira liquidez do mercado

“ No contexto atual, diversos clientes bancários no Brasil modificaram seu posicionamento, deslocando aplicações de curto prazo para operações de prazos mais longos. Grandes poupadores vêm deslocando seus recursos ou para fundos de previdência ou para a aquisição de debêntures. ”

Questão problematizadora

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

Com base nas informações sobre oportunidades e riscos do cenário apresentado na situação-problema das unidades 1 e 2, reflita sobre a construção da Matriz CTI do grupo que deve tratar dos atores e concorrentes, considerando os aspectos econômicos, tecnológicos, sociais/culturais e políticos.

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

LIÇÃO 1 – MISSÃO, METAS E OBJETIVOS

Nesta lição, abordaremos:

- os conceitos de missão, meta, objetivos e diretrizes organizacionais;
- os aspectos do negócio a serem definidos pela organização;
- a definição do negócio da CAIXA.

1.1 Diretrizes organizacionais

Para planejar, as empresas definem, previamente, sua missão e os demais objetivos organizacionais. Vamos conhecer suas definições:

Missão

Missão organizacional é a finalidade da organização ou a razão pela qual ela existe.

Objetivo

Objetivos são as metas que a organização possui.

Meta

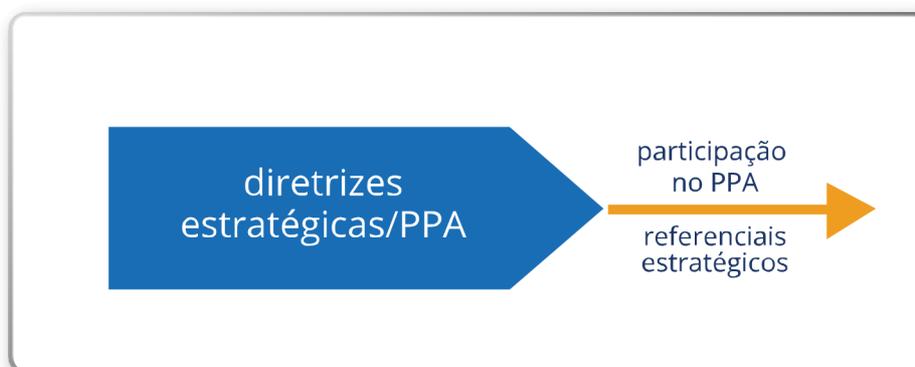
A meta organizacional e a missão são determinadas pelo que chamamos de diretriz.

Diretriz

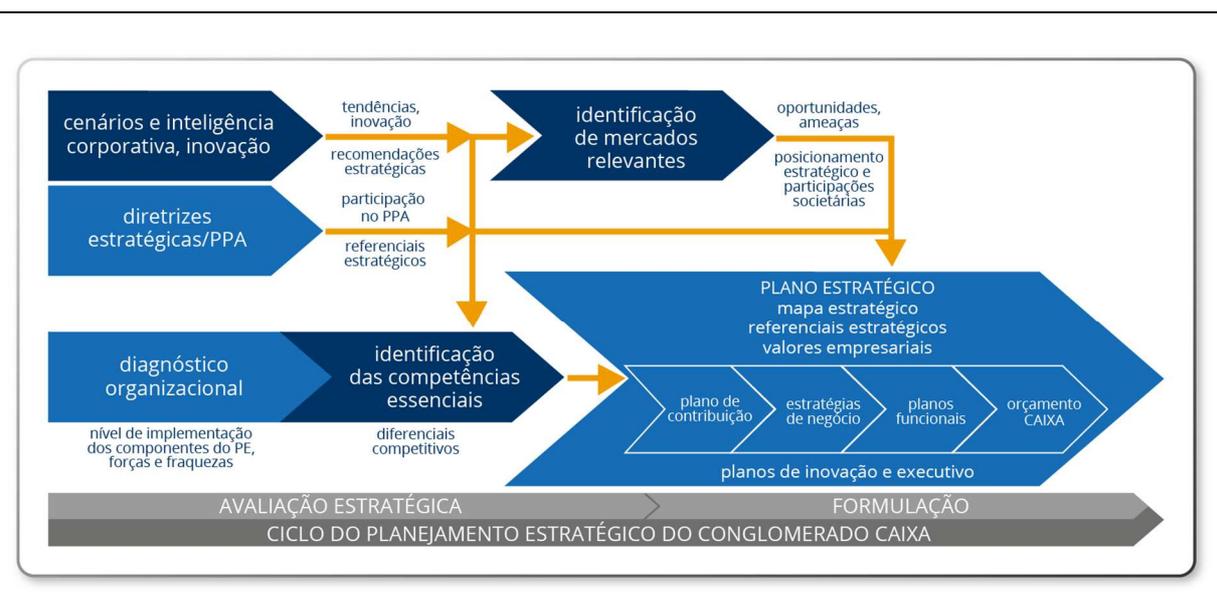
A diretriz é o conjunto de referências estratégicas ou, se preferirmos, a orientação das prioridades da organização.

Diretriz no planejamento estratégico da CAIXA

Se analisarmos o esquema do ciclo do planejamento estratégico do conglomerado CAIXA, podemos verificar que o conceito de diretriz é utilizado pela instituição.



Comentário – Ciclo do planejamento estratégico da CAIXA



O que a empresa quer

Ao estabelecer suas diretrizes, uma empresa nada mais faz do que **definir o que quer**.

Parece simples quando colocado dessa forma, porém definir missão, metas e objetivos implica estabelecer aonde a empresa quer chegar, ou seja, o que a empresa quer conquistar em termos de mercado, clientes, tamanho do negócio, etc.

1.2 Definição do negócio

A definição de diretrizes apresenta-se bem mais complexa do que se poderia supor e, por óbvio, exige cuidados e estudos.

É a definição das diretrizes que irá determinar, basicamente, o desenvolvimento e a sobrevivência da empresa nos próximos anos.

Para definir seu negócio, a empresa precisa:

- conhecer as tecnologias disponíveis;
- qualificar as características da concorrência;
- compreender o comportamento dos clientes;

- identificar novas oportunidades que possibilitem buscar maior participação do mercado.

Aspectos do negócio

Sem compreender os aspectos do negócio claramente, a empresa não conseguirá dar a orientação adequada a seu planejamento estratégico.

Para identificarmos os aspectos do negócio a serem desenvolvidos pela empresa, é necessário estudar e analisar o ambiente de negócio da empresa.

A análise do ambiente implica a necessidade de a empresa ter definido, prévia e claramente, qual é seu negócio.

1.2.2 Exemplo de análise do ambiente

A princípio, podemos pensar que definir um negócio é uma tarefa fácil. No entanto, não é tão simples como parece.

Podemos dizer, por exemplo, que o negócio de um fabricante de celulares é produzir e vender celulares, o negócio de uma loja de geladeira é comprar e revender a mercadoria com lucro, etc.

No entanto, analisando mais detalhadamente, percebemos que, no caso das empresas fabricantes de celulares, o verdadeiro negócio é a tecnologia, e não somente a produção e venda de seus aparelhos.

Exemplo de definição de negócio de um fabricante de celulares

Um fabricante de celular só se mantém competitivo se possuir um modelo de inovações constante, pois o mercado consumidor demanda variedade de celulares. Dessa forma, a empresa não pode ter um modelo único do aparelho, sob pena de não ter aceitação nesse mercado.

Mas o que dizer da Apple, que só possui o iPhone como modelo de telefonia?

Como se percebe, cada vez que observamos o mercado, achando que começamos a compreendê-lo, mais complexidade surge. O caso do iPhone não nega a lógica de mercado inicialmente citada. No

entanto, o mercado de celulares se organiza por nichos de consumidores, ou seja, por segmentos específicos de consumidores com características próprias. Há quem demande iPhone (com sua interatividade e sofisticação) e quem demande um celular que apenas faça ligações. É claro que, entre os extremos, residem diversos nichos de consumidores, com desejos ou necessidades distintos, forçando os fabricantes a ofertarem um *mix* relativamente grande de produtos.

O celular da Apple é líder praticamente absoluto em um desses nichos, permitindo que a empresa venda quantidades elevadas de seu produto, o que justifica sua produção de maneira rentável. Outros fabricantes não atingem o mesmo volume de vendas com um único aparelho, mas atingem volumes tão grandes (ou até maiores) se considerada a venda dos diversos modelos que disponibilizam.

Outra característica do mercado de celulares é que os consumidores exigem produtos cada vez mais sofisticados, forçando os fabricantes, inclusive a Apple, a lançarem, com certa regularidade, produtos com mais tecnologia embarcada (pense na quantidade de versões do iPhone já postas no mercado).

Como podemos perceber, o negócio dos fabricantes de celular não é exatamente produzi-los e vendê-los. O verdadeiro negócio dessas empresas e sua fonte principal de disputa é a tecnologia. Sem ela, não há como manter produtos diferentes para vários tipos de consumidores, implementar inovações e atualizações nos produtos existentes e, menos ainda, lançar produtos novos. A empresa que mantiver a melhor tecnologia terá vantagem competitiva e, portanto, terá melhores resultados em termos de vendas, lucro, etc.

Definição do negócio da CAIXA

O negócio da CAIXA também não é simples de entender.

A CAIXA, como uma instituição financeira, é responsável por intermediar recursos. Para isso, capta os recursos de pessoas ou setores poupadores da economia, e os empresta a pessoas ou setores deficitários.

A instituição ganha na diferença das taxas de juros, ou seja, na diferença entre o que paga ao superavitário e o que cobra dos tomadores. A essa diferença chamamos *spread*.

Comentário sobre outras instituições financeiras

Em verdade, todos os bancos buscam enfatizar nichos que, no caso do mercado financeiro, são mais conhecidos como segmentos bancários.

Há bancos voltados à alta renda, outros voltados a operações de varejo.

Há, ainda, os que têm como foco o atendimento a áreas geográficas específicas (é o caso de alguns pequenos bancos), e outros têm foco nacional.

Serviços da CAIXA

A CAIXA presta serviços que nenhum outro banco oferece. Vamos conhecer mais detalhes sobre cada um.

Intermediação de verbas

Um dos serviços prestados, exclusivamente, pela CAIXA é a intermediação de verbas do Governo Federal.

Monopólio de penhores

A CAIXA tem o monopólio de penhores e loterias, etc., atuando em nichos bancários muito peculiares, como aqueles que necessitam de financiamentos de natureza assistencial.

Serviços bancários

Seguindo a tendência mundial, outra função importante da CAIXA é a prestação de serviços à população, cujo objetivo é não só ampliar lucros mas também atrair clientes.

A CAIXA é hoje uma grande prestadora de serviços no mercado bancário do País, e as receitas de tais serviços superam a decorrente das vendas dos outros produtos.

Diante da variedade de serviços oferecidos, analisar o mercado, no caso da CAIXA, é uma tarefa bem mais complexa do que para a concorrência.

LIÇÃO 2 – FERRAMENTAS DE ANÁLISE AMBIENTAL

Nesta lição, abordaremos:

- algumas ferramentas disponíveis para análise do ambiente e do mercado;
- o conceito de mercado relevante e as dimensões de mercado;
- o papel das cinco forças competitivas na análise do mercado;
- a rivalidade entre concorrentes.

2.1 Conceito de mercado

Há algumas ferramentas disponíveis para análise do ambiente e do mercado. Contudo, antes de entrarmos nesse tema, é importante esclarecermos, conceitualmente, o que chamamos de **mercado**.

Mercado é o ambiente social (geográfico ou virtual) que reúne compradores e vendedores em um espaço propício à negociação e à troca de bens e serviços.

A partir desse conceito, percebemos que o mercado não é um espaço aleatório, que possui qualquer tamanho ou amplitude.

Dimensões de mercado

O mercado possui duas dimensões que o definem: a dimensão geográfica e a do produto. Vamos conhecer suas especificidades:

Dimensão geográfica

A dimensão geográfica define-se pela área restrita na qual ocorre a concorrência ou disputa comercial. Pode ser uma cidade, uma região, um país ou até espaços internacionais (como o Mercosul, África-Brasil, etc.).

Dimensão do produto

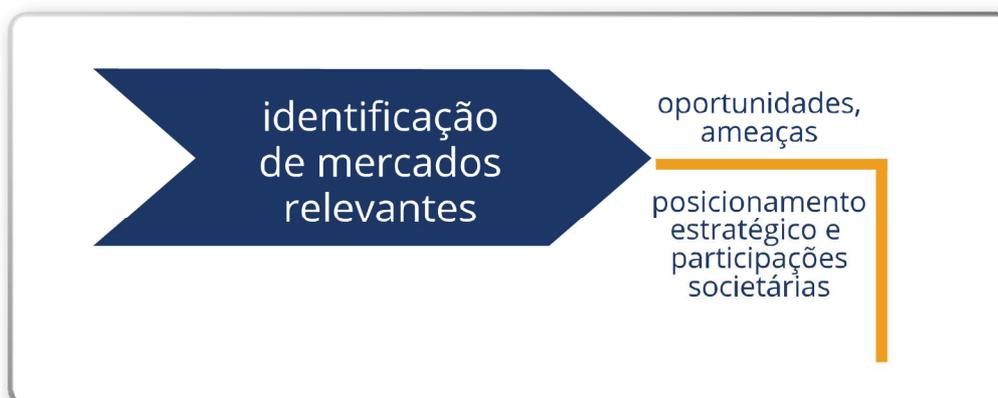
A dimensão em termos do produto é feita a partir da perspectiva do consumidor: se este pode substituir um produto ou serviço por outro semelhante, os dois produtos, mesmo se fabricados por setores diferentes da economia, pertencem ao mesmo mercado.

As duas dimensões, geográfica e do produto, juntas, caracterizam o que chamamos de mercado relevante.

Mercado relevante

O conceito de mercado relevante é muito importante para definição do planejamento estratégico.

A CAIXA busca identificar os mercados relevantes em que deve atuar, como nos mostra o esquema com as etapas do ciclo do planejamento do conglomerado da CAIXA.



Exemplo de mercado relevante

Imaginemos duas lojas de roupas femininas. Uma fica em um *shopping* muito sofisticado, destinado ao consumidor de alta renda, e outra fica em uma rua de comércio popular.

Para saber se as duas lojas estão no mesmo mercado, precisamos

responder à seguinte pergunta: se um consumidor de roupa feminina, que, usualmente, compra na loja sofisticada, por algum motivo, não desejar ir ao *shopping*, vai comprar sua roupa na loja da rua popular?

Se a resposta for não, as duas lojas (embora de roupas femininas) não estão no mesmo mercado relevante, já que o consumidor não tem o interesse em substituir uma loja pela outra.

Agora, imaginemos duas lojas de roupas femininas localizadas em dois *shoppings* muito sofisticados, destinados ao consumidor de alta renda. Um desses *shoppings* fica em Manaus, e o outro, em Porto Alegre.

Caso o consumidor, por qualquer motivo, não compre na loja em Manaus, ele tomará um avião para comprar na loja de Porto Alegre?

Se a resposta for não, as duas lojas (embora de roupas femininas) não estão no mesmo mercado relevante, já que não estão na mesma dimensão geográfica.

2.2 Análise das cinco forças competitivas

Entendido o conceito de mercados relevantes utilizado pela CAIXA em seu planejamento, podemos voltar a falar das ferramentas de análise ambiental.

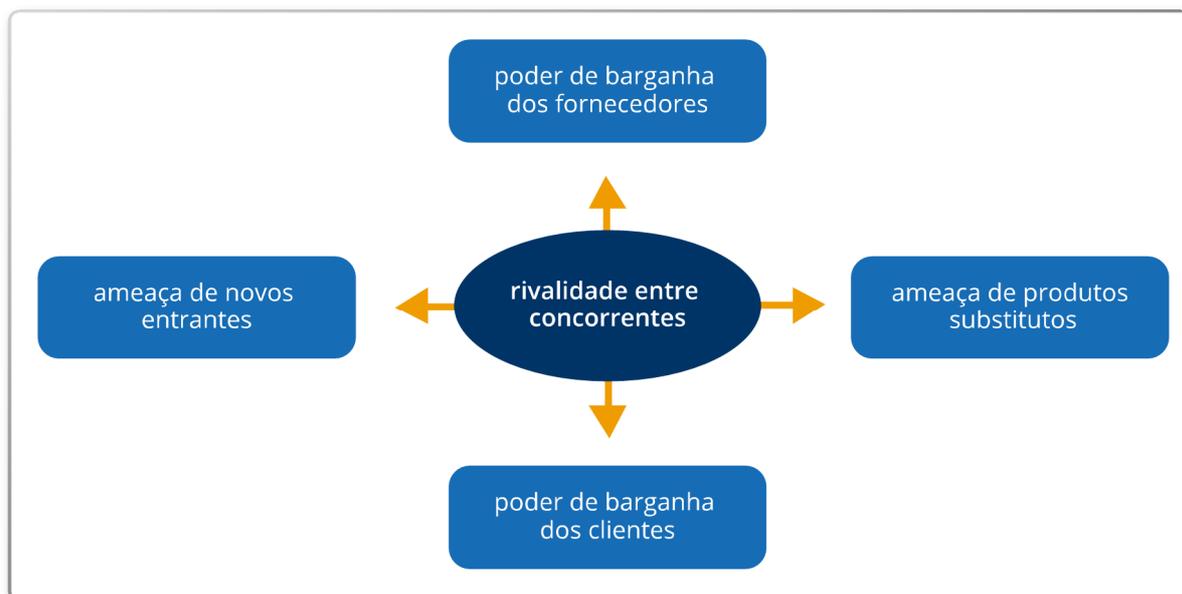
Entre as ferramentas mais conhecidas e utilizadas, está a desenvolvida por Michael Porter, hoje conhecida como **análise das cinco forças competitivas**.

As cinco forças selecionadas por Porter são determinadas pela atuação dos seguintes elementos:

- concorrência;
- fornecedor;
- compradores;
- substitutos;
- entrantes.

2.3 Esquema das cinco forças competitivas

Esquemáticamente, as forças competitivas podem ser alinhadas da seguinte forma:



Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes é, normalmente, considerada a mais significativa das cinco forças competitivas.

Essa rivalidade tem como fatores determinantes:

- a quantidade e agressividade dos concorrentes;
- as diferenças entre os produtos (diferenciação);

- a imagem ou reputação da marca;
- o crescimento do setor em que a empresa opera (se cresce de forma acelerada ou lenta);
- a disponibilidade de capital a custos aceitáveis;
- o desenvolvimento de tecnologias.

A rivalidade da empresa pode ser ampliada ou amenizada em decorrência da ação de alguns desses fatores.

Rivalidade entre a CAIXA e seus concorrentes

Obviamente, as empresas rivais disputam entre si, e essa competição é realizada por meio do uso, combinado ou isolado, de instrumentos competitivos como:

- concorrência de preços;
- introdução ou inovação de produtos;
- serviços de atendimento ao cliente ou de pós-venda;
- garantias aos clientes;
- batalha de publicidade.

Podemos tentar delinear a rivalidade entre a CAIXA e seus concorrentes. O mercado bancário brasileiro possui um número razoável de bancos, que se diferenciam em razão de seus respectivos portes. Conseqüentemente, a competição vai ficando, claramente, mais acirrada à medida que o porte do banco cresce.

A CAIXA é uma das maiores instituições financeiras do País e, portanto, sua disputa mais relevante é com outros bancos de porte semelhante, que, juntos, congregam a maior fatia do mercado.

Grau de competição

A despeito do grau de competição, sabe-se que a taxa de empréstimos no Brasil é elevada. Juro é um preço como outro qualquer (dos serviços, do carro, do corte de picanha, etc.) e, portanto, é influenciado pela interação entre demanda e oferta do bem ou serviço (nesse caso, o crédito).

Os preços de um bem ou serviço podem estar altos porque a oferta é muito baixa em relação à demanda dos consumidores. Isso é bastante comum em mercados com poucos produtores, pois eles tendem a valer-se de estratégias de controle da oferta para elevar

seu preço. Por essa razão, dizemos, nesses casos, que o ofertador tem **poder de mercado**.

A capacidade de influenciar os preços a seu favor é importante, pois, como vimos, uma das variáveis de disputa é a chamada **concorrência de preços**.

Comentário sobre setor bancário brasileiro

No mercado bancário doméstico, embora o volume de crédito esteja crescendo, ainda é baixo se comparado com os níveis internacionais. A razão dessa baixa oferta de crédito não está relacionada às estratégias dos bancos, e sim aos aspectos macroeconômicos, sobre os quais nenhum banco tem controle.

Mesmo assim, não há dúvida de que o setor bancário brasileiro é rentável, mesmo realizando volumes relativamente baixos de empréstimos.

Produtos substitutos

A existência de produtos substitutos é um forte concorrente na disputa pela conquista do comprador.

É comum compradores usuais de produtos de determinado setor serem conquistados por produtos substitutos produzidos em outros setores.

Um exemplo bastante conhecido foi a gradual substituição das embalagens de vidro por embalagens plásticas ou PET.

Comentário sobre substituição gradual de produto

É claro que a substituição não precisa ser tão radical quanto o exemplo da substituição das garrafas PET. Na verdade, optamos pela substituição cotidianamente, de modo geral, e influenciados pelo preço dos produtos, como quando optamos por álcool em lugar da gasolina para o carro ou substituímos manteiga por margarina.

A escolha entre bens e serviços produzidos dentro de um mesmo setor é chamada de **competição ou rivalidade direta**.

A substituição acontece quando se pode optar por bens e serviços produzidos por setores diferentes.

Substitutos no mercado

No mercado bancário, os substitutos podem ser as corretoras de valores e as iniciativas, como o tesouro direto.

Além disso, os chamados investidores institucionais (como entidades de previdência privada, clubes de investimento, sociedades de capitalização e fundos mútuos de investimento) também têm características de substitutos.

No Brasil, diferentemente do que ocorre em outros países, a substituição não representa grande problema para os bancos. Isso porque, como a maior parte de nossos bancos é múltipla e opera com diversas carteiras, a migração para os institucionais ocorre dentro dos próprios conglomerados financeiros.

Além disso, organizações como a CAIXA mantêm excelente reputação de estabilidade e segurança, assim como ótima imagem de qualidade, o que diminui o interesse ou a motivação de substituição por parte dos clientes.

Ameaça de novos entrantes

Entrantes potenciais, no sentido usualmente utilizado, são empresas que, quando estimuladas por condições de mercado, conseguem instalar-se de forma relativamente rápida. Isso acontece porque não necessitam, inicialmente, operar com capacidade produtiva elevada e não incorrem em custos irrecuperáveis.

Tais empresas entrantes devem ser incluídas no mercado relevante, pois sua existência influencia as estratégias de outras empresas, que, por exemplo, obrigam-se a operar com preços relativamente baixos para desestimular a eventual entrada desse novo competidor.

Entrantes no sistema bancário brasileiro

A principal ameaça de entrantes sofrida pelo sistema bancário brasileiro foi a chegada, há alguns anos, dos bancos estrangeiros.

Contudo, o acirramento da concorrência com a entrada dos estrangeiros não alterou, efetivamente, as condições do mercado. Isso porque os bancos domésticos, privados ou públicos (no caso do Banco do Brasil), contra-atacaram com fusões e aquisições,

permitindo que os maiores bancos brasileiros mantivessem seu posicionamento ou seu poder de mercado.

Comentário sobre comprometimento com o setor

Quando um entrante se instala, ele passa a estar **comprometido** com o setor e terá, daí em diante, uma ação permanente no mercado.

Em algumas situações, no entanto, pode haver entrantes considerados **não comprometidos**, como os importadores, que podem atuar sazonalmente no mercado.

Poder de barganha

Para tratarmos do poder de barganha, é necessário entendermos o conceito de cliente no mercado bancário. No mercado bancário, o cliente é *sui generis*, pois atua, ao mesmo tempo, como fornecedor e cliente.

O cliente é fornecedor de recursos para o banco, mas tal condição também é, normalmente, considerada um serviço pelo próprio

cliente. O cliente entende que, ao fazer uma aplicação, por exemplo, está agindo como um cliente que adquire um serviço.

Poder de barganha dos fornecedores e compradores

Vamos conhecer como funciona o poder de barganha para cada um deles.

Poder dos fornecedores

O poder dos fornecedores surge a partir:

- de sua capacidade de manipular a oferta (o que permite a majoração de preços);
- da importância que tem para o comprador o item que ele fornece.

Normalmente, os grandes fornecedores de produtos, com grande demanda, estão menos dispostos a conceder vantagens a seus clientes e conseguem exercer pressão para, por exemplo, reduzir prazos de faturamento, aumentar rentabilidade sobre cada unidade fornecida, etc.

Poder dos compradores

O poder dos compradores depende de seu poder de escolha ou de decisão do comprador. Deve-se ressaltar que, quanto mais elevada for a concorrência, mais provável será o poder do comprador.

Nesse caso, o poder competitivo do comprador pode depender do:

- volume de suas compras e de seu tamanho perante o fornecedor;
- quanto de flexibilidade para a compra tem o comprador em relação aos demais fornecedores.

2.4 Competição no setor bancário

É inegável a competição no setor bancário brasileiro. No entanto, mesmo com os altos gastos em publicidade, e os dispêndios em tecnologia e automação bancária (realizados, principalmente, pelos maiores bancos), as pessoas físicas, por exemplo, quando atuam como clientes ou correntistas, geralmente, são avessas ao risco e, por isso, resistem às mudanças.

Mudar de um banco para outro significa perder todo o histórico de relacionamento para tais clientes, o que é um fator de peso em uma sociedade. Por um lado, o nível médio de renda não é alto e, por outro, a informalidade é muito grande.

Em ambos os casos, no mínimo, dificulta-se a obtenção de serviços ou crédito em condições adequadas. Dessa forma, embora a migração seja possível, estimular a mudança e conquistar clientes não é tarefa trivial.

Pressões competitivas

É importante destacarmos que pressões competitivas não são iguais, mesmo em empresas do mesmo setor.

Por outro lado, é certo que as decisões da CAIXA serão influenciadas pelos cinco componentes das forças competitivas. Dessa forma, devemos-nos lembrar do que ensina Porter:

“A chave da competição eficaz está em a empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas.”

LIÇÃO 3 – DISTINÇÃO ENTRE TENDÊNCIA E CENÁRIO

Nesta lição, abordaremos:

- os conceitos de tendência e cenário, e a importância desses conceitos no processo de definição das estratégias e de planejamento organizacional;
- as técnicas de antecipação e previsão de futuro.

3.1 Estratégia e planejamento

Compreender o ambiente é imprescindível para a composição das estratégias e do planejamento da empresa.

Planejamento

O **planejamento** refere-se ao futuro, pois tem como característica ser um processo ordenado e racional que auxilia na tomada de decisões, permitindo à empresa antecipar-se aos acontecimentos do ambiente.

Estratégia

Ter uma **estratégia** significa posicionar-se competitivamente. Desse modo, podemos afirmar que as empresas planejam

porque buscam estar posicionadas, competitivamente, no futuro.

Técnicas de antecipação de futuro

Algumas técnicas são necessárias para antecipar o futuro. Vamos conhecê-las:

Técnicas quantitativas

A chamada técnica quantitativa, como o nome indica, baseia-se, essencialmente, em ferramentas estatísticas de projeção, que auxiliam na definição de **tendências**.

As projeções de tendências são muito úteis, pois auxiliam o tomador de decisão a lidar com certos graus de incerteza sobre o futuro. Contudo, apresenta problemas, pois, normalmente, tendências são projetadas por extrapolação de dados, ou seja, pressupõem que tudo o que aconteceu no passado tende a repetir-se no futuro.

Técnicas qualitativas

Diferentemente das tendências, as chamadas técnicas qualitativas têm o propósito de qualificar o futuro. Isso é feito, principalmente, identificando oportunidades ou ameaças decorrentes do mercado em sua condição futura.

As técnicas qualitativas definem **cenários**, cujas características analisaremos, com mais detalhes, posteriormente.

3.2 Tendência

Por meio de uma tendência, é possível realizar uma série de estimativas futuras.

Por exemplo, com base no comportamento das vendas de certo produto no ano anterior, por meio de uma técnica estatística como a média móvel, uma unidade de negócios da CAIXA pode estimar quanto **tende** ser a venda do produto daqui a três meses.

Podemos também montar uma carteira de ações e, com base no comportamento passado dos papéis e em alguma técnica estatística, estimar quanto a carteira tende a render no futuro.

Problemas relacionados à projeção de tendências

É importante lembrar que, ao realizar a projeção de tendências, seja para corrigir ou limpar a série pregressa, seja para ajustar dados futuros, é necessário considerar o fator **distorção**.

Distorção é um evento que ocorre de tempos em tempos, com certa regularidade, ou um evento absolutamente atípico.

No caso de ocorrer com regularidade, chamamos de **sazonalidade**. Caso seja um evento atípico, chamamos de **distúrbio**.

Exemplo sobre problemas relacionados à projeção de tendências

Ao estudarmos sobre planejamento, percebemos que “não existe receita de bolo” e que nada garante, efetivamente, que comportamentos acontecidos no passado (seja a venda de um produto, seja os preços de ações) repitam-se no futuro.

É razoável, por exemplo, aceitar que as vendas de cerveja no Brasil caiam no inverno, já que, para consumidores brasileiros, cerveja boa é chamada de “geladinha”, ou seja, uma bebida ótima para dias quentes. No entanto, a cada quatro anos, a Fifa realiza a Copa do

Mundo nos meses de junho e julho (durante o verão europeu), e, geralmente, o brasileiro tem por hábito, em dias de jogos da Copa, reunir grupos de amigos para ver o jogo e, é claro, tomar cerveja.

Dessa forma, podemos supor que, a cada quatro anos, acontece uma distorção nas vendas de cerveja no País, pois, ao invés de caírem (como seria normal), as vendas crescem.

Distúrbios e sazonalidades

Os distúrbios e sazonalidades podem ocorrer não apenas nos setores ou mercados em que a empresa opera. Eles podem ter natureza macroeconômica, ampliando, em muito, as incertezas para as empresas.

Distúrbios podem ser eventos extremamente relevantes e alterar as condições presentes drasticamente, gerando grande incerteza sobre as condições futuras do ambiente competitivo.

3.3 Cenários

Por conta da existência dos diferentes graus de complexidade da incerteza, a construção de cenários faz-se necessária.

É impossível estimar, quantitativamente, situações futuras cuja natureza baseia-se em relações causais incalculáveis ou, se preferirmos, imponderáveis.

Cenários são conjuntos coerentes e plausíveis de acontecimentos futuros que tentam descrever como estarão organizados, entre si, os atores e as variáveis em um ambiente competitivo.

Exemplo de construção de cenários

Podemos exemplificar a construção de cenários com a eleição na Grécia, em 2015, e a vitória do Partido Syriza, eleito com a promessa de pôr fim às medidas de austeridade e renegociar, em condições firmes e vantajosas, a dívida grega (que representa 175% do PIB) com a União Europeia. O governo grego pode provocar graves problemas de liquidez no sistema bancário europeu, o que, certamente, propagar-se-ia a todos os mercados bancários do mundo.

Nesse caso, não havia como se projetar a posição do governo grego quantitativamente. Entretanto, seria possível estimá-la por qualificação ou, dito de outra forma, revendo o comportamento passado dos líderes do Syriza, realizando a ponderação qualitativa dos efeitos ou das consequências das várias alternativas de ação do novo governo grego e até tendo como base as reações plausíveis de governantes europeus. Dessa forma, seria possível construir opções qualitativas de futuro, ou seja, construir cenários.

Previsão do comportamento concorrencial

Como vimos, o planejamento estratégico é um processo que visa atingir, do modo mais eficiente possível, uma posição desejada da empresa no futuro, frente às mudanças no mercado.

Para tanto, as empresas precisam ter a capacidade não só de compreender mas também de prever o comportamento concorrencial de competidores, clientes, fornecedores, substitutos e entrantes, excluindo as eventuais distorções (distúrbios ou sazonalidades) de sua análise.

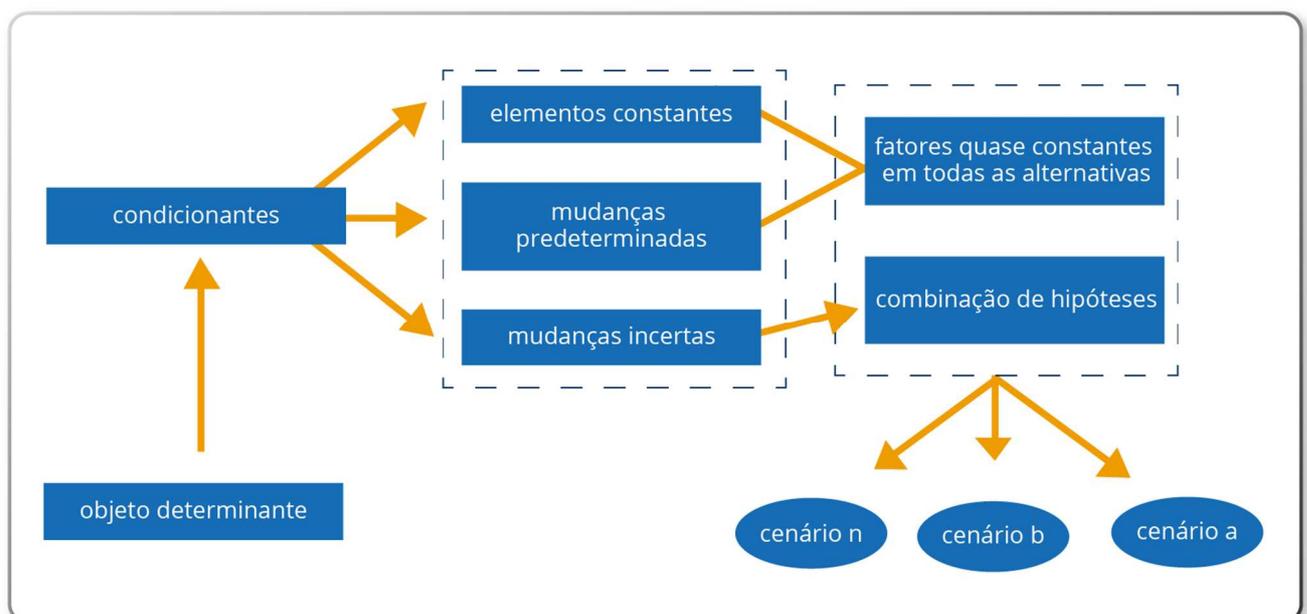
LIÇÃO 4 – TÉCNICAS DE PROJEÇÃO

Nesta lição, abordaremos:

- o conceito de horizonte temporal;
- os estágios do planejamento;
- a possibilidade de exploração de dados;
- a análise da matriz insumo – produto.

4.1 Metodologia para construção de cenários

Existem diversas metodologias para a construção de cenários. No entanto, vamo-nos basear na proposta apresentada pelo Ipea, que demonstra como condicionantes e cenários se interligam.



Ao longo da lição, apresentaremos os elementos para a construção de cenários.

4.2 Horizonte temporal

Podemos afirmar que as técnicas de projeção, seja por conta de sua base conceitual, seja analítica, devem considerar:

- as condições do setor ou dos mercados relevantes em que a organização atua (condicionantes);
- as eventuais influências externas, como decisões governamentais.

É importante destacar que qualquer projeção (qualitativa ou quantitativa) possui um determinado horizonte temporal.



Conceito de horizonte temporal

Conceitualmente, para fins de planejamento, horizonte temporal é o espaço de tempo em que a empresa consegue se ver no futuro.

É claro que o horizonte temporal depende da empresa, de sua missão, das condições macroeconômicas domésticas e, até mesmo, em alguns casos, da geopolítica internacional.

Por esse motivo, a CAIXA possui, como já vimos, um ciclo de planejamento estratégico, que expressa e limita um dado período.

Estágios de planejamento

Se tomarmos os estágios do planejamento, podemos dividir o horizonte temporal em termos de tempo calendário. Vejamos:



4.3 Construção de projeções

Além de um horizonte temporal, toda técnica de projeção (qualitativa ou quantitativa) possui um **objeto determinante**, ou seja, aquilo que se quer projetar verdadeiramente.

Ao montarmos uma carteira de ações, por exemplo, o objeto determinante a ser projetado é a rentabilidade. Nesse exemplo, a rentabilidade é o objeto que determinará se vamos adquirir ou não aquela carteira de ações.

Para a construção de projeções (sejam quantitativas ou qualitativas), é necessário identificar e classificar eventos que se relacionam com o objeto determinante, o que, normalmente, implica trabalhar com grande massa de informações.

Retomaremos essa questão adiante, mas é importante destacarmos que, quanto mais informações estiverem disponíveis, maior será a possibilidade exploratória das tendências ou dos cenários desenvolvidos.

4.4 Exploração de dados

Além da possibilidade de **extrapolação de dados**, realizada por meio de técnicas quantitativas, podemos também **explorar dados**. Vejamos um exemplo de exploração de dados.

Imaginemos que a CAIXA tenha o interesse de estimar a demanda pelo crédito habitacional frente a uma redução expressiva do desemprego no País.

Sabemos que o aumento do emprego tende a aumentar a demanda no comércio varejista.

O comércio varejista, por sua vez, provavelmente, aumentará a demanda das fábricas que fornecem os produtos vendidos em suas lojas.

Para aumentar a produção, tais fábricas demandarão mais dos fornecedores de matéria-prima, etc.

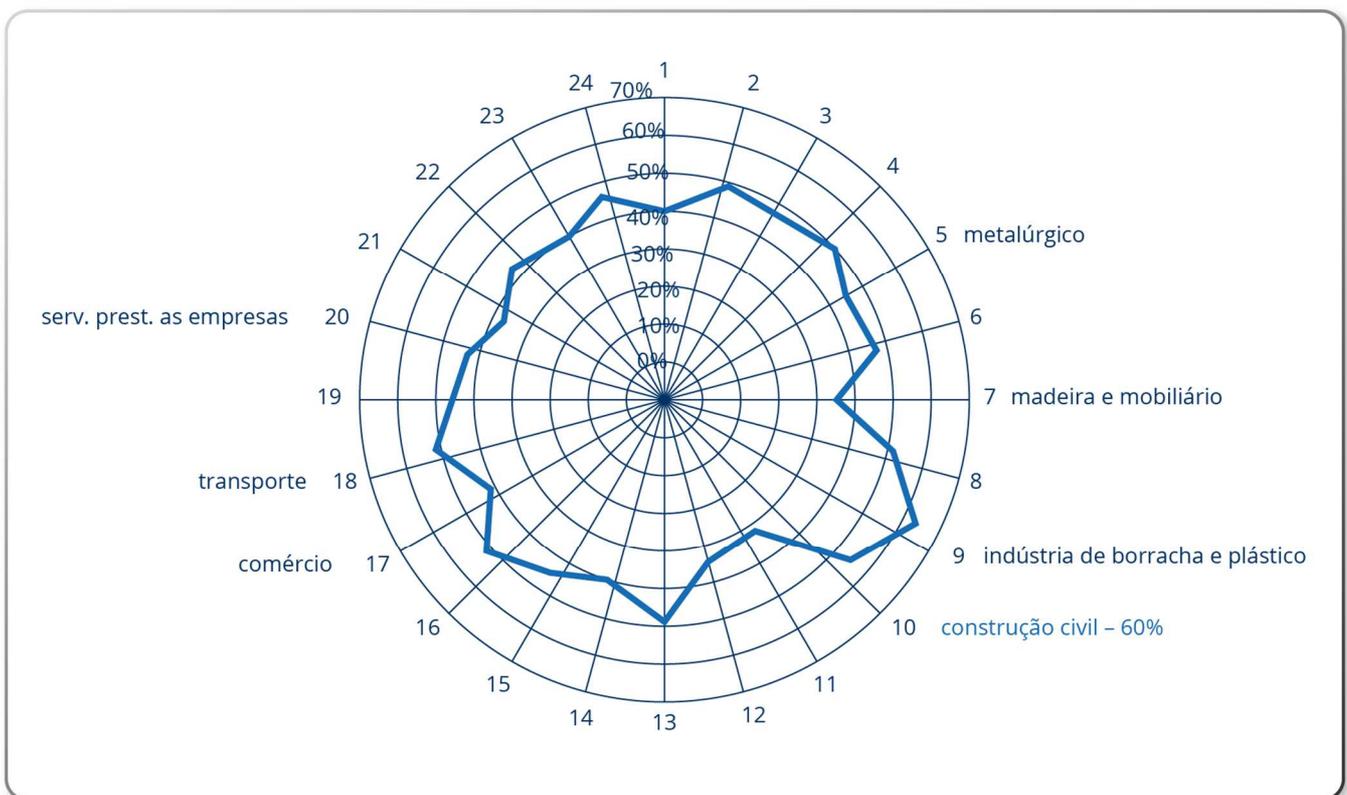
A CAIXA, com base em dados do IBGE, pode montar uma matriz insumo – produto e estimar, por exploração, como ou em que medida o aumento do emprego (após passar por alguns setores) impactará a construção civil e, com base nesse impacto, estimar a demanda pelo crédito habitacional.

| |
|--|
| Comentário sobre técnicas quantitativas de exploração |
|--|

| |
|---|
| Existem outras técnicas quantitativas de exploração. No entanto, neste curso, para alcance de nosso objetivo, abordamos apenas uma delas. |
|---|

Matriz insumo – produto

O gráfico a seguir simula em quanto o aumento do emprego poderia fazer crescer a construção civil (no caso hipotético, com crescimento de 60%).



4.5 Cenários exploratórios

Para criar situações plausíveis por meio da técnica qualitativa, valemo-nos do desenvolvimento de cenários exploratórios.

Como vimos, a construção de cenários exige a classificação e o tratamento de diversos eventos, que possuem graus diferentes de incerteza.

Tais eventos são chamados de condicionantes, pois são os elementos que, de uma forma ou de outra, condizionarão as características do futuro.

Tipos de condicionantes

São três os tipos de condicionantes. Vamos conhecer cada tipo:

Elementos constantes

Elementos que, certamente, estarão presentes no futuro.

Por exemplo, se o Congresso Nacional aprovar uma lei que entrará em vigor no ano seguinte, criando novas regras para a tributação de planos de capitalização, essa nova variável estará

presente (de forma constante) em qualquer cenário exploratório que se construa. Dessa forma, não haverá cenário possível sobre planos de capitalização em que a nova tributação não esteja presente, já que está expressa em lei.

Mudanças predeterminadas

Elementos que estão amadurecendo e consolidando-se na realidade atual, e, por isso, muito provavelmente, estarão presentes no futuro.

Um exemplo seria uma eventual entrada de capital estrangeiro no País para fins de investimentos em infraestrutura portuária. Os recursos que hoje estão sendo alocados no setor, muito provavelmente, predeterminarão mudanças na oferta de serviços portuários no futuro. Nesses termos, esse condicionante também deve estar presente em todos os cenários exploratórios que venham a ser construídos.

Mudanças incertas

Elementos que, no futuro, devem apresentar comportamento diferente do que hoje apresenta, e que não se pode estimar ou antecipar com algum nível de certeza ou confiança.

A existência de mudanças incertas é o que cria algumas hipóteses a serem exploradas sobre o futuro, sendo que o número de hipóteses que se consegue levantar é o que determina a quantidade de cenários que se pode construir.

LIÇÃO 5 – FERRAMENTAS BÁSICAS PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Nesta lição, abordaremos:

- a utilização da matriz de hierarquização;
- a utilização da matriz característica – tendência – impacto.

5.1 Matriz de hierarquização

Além do esquema metodológico para construção de cenários que conhecemos, há algumas ferramentas que podem facilitar a tarefa de elaborar cenários. Uma das ferramentas existentes é a **matriz de hierarquização**.

Um dos problemas formais de se construir cenários é que a equipe de trabalho envolvida em sua elaboração não deixa de ser público diretamente interessado.

Dessa forma, há o risco de que esse grupo faça análises qualitativas (que deveriam ser isentas), deixando-se influenciar por ideias dominantes ou algumas *verdades consolidadas*, que reduzem a capacidade de percepção quanto aos condicionantes.

A matriz de hierarquização é utilizada nesses casos, pois, por meio dela, é possível organizar a percepção dos elaboradores a respeito do cenário, inclusive, definindo os problemas de maior intensidade ou urgência.

Procedimento para construção da matriz

O procedimento para a construção da matriz de hierarquização é bem simples: a matriz é construída para comparar os principais problemas ou as potencialidades identificados na empresa.

Em seguida, os problemas e as potencialidades identificados são confrontados entre si, sempre aos pares, e hierarquizados de acordo com a frequência de repetição.

Procedimento para utilização da matriz

Podemos supor uma situação vivenciada pela CAIXA em que é utilizada a matriz de hierarquização. Vamos acompanhar a situação:

O processo se inicia com escolhas confrontáveis de problemas ou potencialidades que são identificados pela equipe de trabalho, como falhas no sistema *on-line* ou avaliações negativas apresentadas pelos clientes quanto aos serviços prestados.

As questões selecionadas são indicadas em cada uma das células que se cruzam em uma tabela.

Na primeira coluna e na primeira linha, colocam-se, na mesma ordem, as questões identificadas durante o diagnóstico.

Montada a tabela, a equipe de trabalho começa a comparar a célula do problema número um da coluna com o problema número dois da primeira linha.

Tal comparação visa responder à pergunta: **qual é o problema mais importante** (ou mais urgente)?

Uma vez comparadas todas as questões, somam-se as vezes em que foram utilizadas, conforme consta no modelo.

Exemplo – Modelo de matriz de hierarquização

| problema/problema | falhas no sistema <i>on line</i> | avaliação ruim do serviço pelo cliente | comunicação com o cliente | poucos aplicativos | forte concorrência |
|--|----------------------------------|--|---------------------------|--|---------------------------|
| falhas no sistema <i>on line</i> | | falhas no sistema <i>on-line</i> | comunicação com o cliente | falhas no sistema <i>on-line</i> | forte concorrência |
| avaliação ruim do serviço pelo cliente | | | comunicação com o cliente | avaliação ruim do serviço pelo cliente | forte concorrência |
| comunicação com o cliente | | | | comunicação com o cliente | comunicação com o cliente |
| poucos aplicativos | | | | | forte concorrência |
| forte concorrência | | | | | |
| problemas | | | frequência | ranking | |
| falhas no sistema <i>on-line</i> | | | 2 | 3º | |
| avaliação ruim do serviço pelo cliente | | | 1 | 4º | |
| comunicação com o cliente | | | 4 | 1º | |
| poucos aplicativos | | | 0 | 5º | |
| forte concorrência | | | 3 | 2º | |

Na sequência, contabiliza-se a quantidade de votos que cada problema ou potencialidade recebeu, e os classificamos em ordem decrescente conforme a pontuação.

O resultado dessa hierarquização expressa um diagnóstico participativo, e é o que deve ser aprofundado e melhor qualificado para a elaboração do cenário.

5.2 Matriz característica – tendência – impacto

Outra ferramenta importante é a chamada matriz característica – tendência – impacto.

Essa matriz permite que se descrevam as características mais relevantes que podem impactar, positiva ou negativamente, o negócio da empresa.

Em termos mais objetivos, a matriz característica – tendência – impacto descreve as oportunidades e os riscos no que tange aos aspectos econômicos, tecnológicos, sociais e mesmo políticos.

Estrutura da matriz característica – tendência – impacto

A matriz característica – tendência – impacto apresenta a seguinte estrutura:

| aspectos | características | tendências e | oportunidades | riscos |
|-----------------|-----------------|--------------|---------------|--------|
| | atuais | projeções | (%)* | (%)* |
| econômico | | | | |
| social/cultural | | | | |
| político | | | | |
| tecnológico | | | | |

Informações da matriz

Vamos conhecer as informações da matriz:

Características atuais

A coluna *características atuais* indica as questões de conjuntura mais relevantes para seu negócio na atualidade.

Tendências e projeções

Já a coluna *tendências e projeções* considera as tendências identificáveis para o horizonte temporal a que se propõe o planejamento.

Oportunidades e riscos

Nas colunas *oportunidades* e *riscos*, pondera-se, para cada aspecto listado, o impacto relevante para a empresa (em termos percentuais).

Utilização da matriz

A chamada matriz característica – tendência – impacto é uma ferramenta de muito fácil utilização e auxilia muito na identificação de tendências dos negócios.

Por ser simples, a técnica também é útil para:

- criar a cultura de construção de cenários;
- exercitar a compreensão de um dos pilares utilizados pela CAIXA para seu planejamento.

Exercício

Para praticar, imagine o preenchimento da matriz a seguir com apenas uma característica para cada aspecto listado (a característica que você considera mais importante para CAIXA) considerando sua tendência, ponderando os riscos e as oportunidades.

| aspectos | características atuais | tendências | impactos | |
|-----------------|---------------------------|------------|-------------------|------------|
| | | | oportunidades (%) | riscos (%) |
| econômico | | | | |
| social/cultural | | | | |
| político | | | | |
| tecnológico | | | | |

Comentário sobre a matriz exemplificada

Evidentemente, o exemplo apresentado é uma simplificação. O que, normalmente, a empresa faz é montar uma tabela para cada aspecto, como na tabela a seguir:

| aspecto econômico | características atuais | tendência | impacto | | prioridade na empresa |
|--------------------|------------------------|--|-------------------|------------|-----------------------|
| | | | oportunidades (%) | riscos (%) | |
| taxa de desemprego | estável | favorece a segurança financeira da população | 80% | 20% | média |
| PIB | crescimento | maior movimentação da economia | 100% | 0% | média |
| renda | leve crescimento | pequena ampliação do consumo | 75% | 25% | alta |
| inflação | estável | mantém nível de preços | 80% | 20% | média |

Na tabela apresentada, podemos visualizar, de modo simples e claro, não só quais os aspectos econômicos que a empresa percebe como relevantes para seu negócio mas também o peso que confere aos impactos que cada um gera (em termos percentuais) e o grau da prioridade que a empresa deve dar a cada um dos aspectos listados.



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

Após analisar o conteúdo da unidade, podemos retomar a questão apresentada na situação-problema.

Com base nas informações sobre oportunidades e riscos do cenário apresentado na situação-problema das unidades 1 e 2, reflita sobre a construção da Matriz CTI do grupo que deve tratar dos atores e concorrentes, considerando os aspectos econômicos, tecnológicos, sociais/culturais e políticos.

A Matriz CTI descreve oportunidades e riscos no que tange aos aspectos econômicos, tecnológicos, sociais/culturais e políticos. Na situação-problema descrita, não há nenhuma

informação que indique mudanças na política governamental ou na dimensão da demanda por bens e serviços destinados às famílias, portanto, tais aspectos devem permanecer estáveis. A ponderação do impacto (percentuais de oportunidades e riscos) não é rigorosa e pode ser muito diferente da indicada em função das características e do nível de conhecimento sobre a CAIXA de quem monta a matriz.

Há uma expressiva alteração no comportamento do consumidor que decorre de aspectos socioculturais (frente às suas expectativas em relação às questões internacionais), e não de aspectos do mercado interno.

O crescimento da concentração do mercado bancário também é evidente, e a ponderação de impacto depende do nível de conhecimento sobre a CAIXA de quem monta a matriz. Entretanto, no caso estudado, o risco, necessariamente, deve ser maior do que as oportunidades.

Uma sugestão de matriz CTI seria:

| aspecto econômico | características atuais | tendência | impacto | | prioridade na empresa |
|--|---------------------------|--|-------------------|------------|--------------------------|
| | | | oportunidades (%) | riscos (%) | |
| econômico (demanda por produtos e serviços destinados para as famílias) | estável | favorece o interesse por crédito para consumo | 80% | 20% | média |
| econômico (concentração do mercado bancário) | crescimento | aumento do poder de mercado dos maiores <i>players</i> | 0% | 100% | alta |
| social/cultural (comportamento do cliente poupador) | alteração | concentrar aplicações em prazo longo | 40% | 60% | média |
| política (transferência de rendas) | estável | governo mantém políticas sociais | 80% | 20% | alta |
| política (estímulo creditício ao consumo) | estável | governo mantém política para estimular economia | 80% | 20% | média |
| tecnológica (operações via internet) | estável | governo mantém política para estimular economia | 60% | 40% | média |



Autoavaliações

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

Jogo didático

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