

Leitura e Prospecção de Cenários e Inteligência Competitiva

Situação-problema

Unidade 1– Planejamento

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 Leitura e Prospecção de Cenários e Inteligência Competitiva 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.

Unidade 2 – Diretrizes organizacionais e ferramentas de análise ambiental

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 por 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.

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 debentures. ”

unidade 3 – análise dos ambientes interno e externo

Os quatro grupos de trabalho se reúnem para apresentar seus relatórios. Na ocasião, um colega propõe a montagem de uma primeira versão da matriz SWOT, que indique, inclusive, uma trajetória provável para a CAIXA.

Seu problema agora passa a ser o de combinar ambientes. Assim como nas situações anteriores, sua sugestão é identificar eventuais mudanças nas condições do ambiente por meio da leitura do jornal do dia.

Tecnologia bancária em alta

“ A tecnologia bancária está sendo incorporada pelos bancos privados brasileiros com significativos ganhos em termos de eficiência, agilidade em serviços e redução de custos de operação.

A tecnologia bancária tem finalidade diferente para a CAIXA, que focou seus esforços recentes para modernizar serviços que lhes são exclusivos, realizando, por exemplo, elevados dispêndios em P&D destinados à gestão eletrônica de benefícios ao trabalhador e aos programas sociais.

Nota: Comércio afirma que já há forte sinal de retração de demanda na área.”

Depósitos na Poupança CAIXA cresce

“ A despeito das mudanças ocorridas no mercado e da queda do volume de depósitos em poupança, por sua tradição e reputação, o volume de depósitos na Poupança CAIXA cresceu 16% no período. ”

Bancos disputam clientes

“ Em um movimento estratégico, os maiores bancos brasileiros vêm capturando recursos de grandes poupadores, e ofertando remunerações bem superiores que as dos bancos públicos. ”

Primeiras pesquisas eleitorais

“ Com a proximidade das eleições presidenciais, as primeiras pesquisas indicam um empate técnico entre os candidatos. ”

Unidade 4 – Inteligência corporativa e informação

Com a proximidade das eleições presidenciais, a tarefa inicial de seu grupo de analisar as condições do mercado bancário e revisar o Planejamento Estratégico da CAIXA tornou-se mais complicada.

Os jornais noticiaram que as pesquisas de opinião apontam para um empate técnico entre o atual presidente e o candidato de oposição. O empate eleitoral provoca o aumento da incerteza, que, nas condições apresentadas, só pode ser tratada pela técnica de qualificação e pela construção de cenários.

Para analisar o cenário, além das informações que já estão disponíveis, você deve buscar compreender os planos de governo apresentados por cada candidato.

Se o vitorioso da eleição for o atual presidente, haverá a manutenção da atual política econômica, que vem mantendo a taxa de juros estável, um significativo estímulo para as exportações e a flexibilização da política de superávit, com elevação de gastos, principalmente, na área social, com expansão de programas de saúde, educação e habitação.

Vencendo o candidato da oposição, espera-se aumentos significativos na taxa de juros (se comparada com a taxa internacional), visando à atração de capitais, e uma política bastante rigorosa com o intuito de gerar superávits nas contas públicas. Não há previsão de alteração na política habitacional, e os recursos serão destinados para programas de fomento do setor produtivo.



Após analisar os planos de governo de cada candidato, você e seu grupo se reuniram para realizar uma análise do cenário futuro da CAIXA.