



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**BRENDA CRUZ COSTA**

**O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS  
ORGANIZAÇÕES E OS CONTRATOS DE OFERTA DE CRÉDITO  
CONSIGNADO**

**Assis/SP  
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

## **O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES E OS CONTRATOS DE OFERTA DE CRÉDITO CONSIGNADO**

Projeto de pesquisa apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – FEMA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando (a):** Brenda Cruz Costa

**Orientador (a):** Prof.(a): Paulo Sergio da Silva

**Assis/SP  
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

COSTA, Brenda Cruz.

**O Processo de Inteligência Competitiva nas Organizações e os Contratos de Oferta de Crédito Consignado/** Brenda Cruz Costa. Fundação Educacional do Município de Assis –FEMA – Assis, 2017.

39 páginas.

1. Inteligência Competitiva. 2. Instituição Financeira. 3. Crédito Consignado.  
4. Administração.

CDD: \_\_\_\_\_  
Biblioteca da FEMA

**O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS  
ORGANIIZAÇÕES E OS CONTRATOS DE OFERTA DE CRÉDITO  
CONSIGNADO**

**BRENDA CRUZ COSTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** Paulo Sergio da Silva

**Examinador:** Elizete Mello da Silva

## DEDICATÓRIA

A minha irmã Grazielle Cruz, que dedicou carinho, compreensão, apoio e conforto na busca dos meus sonhos. Foi uma pessoa que desde o início do curso de administração me incentivou a ser uma administradora de empresas.

A minha querida mãe, que sempre esteve ao meu lado fazendo as orientações e ajudando em tudo que preciso.

## **AGRADECIMENTOS**

Acima de tudo a Deus, por ter me concedido o dom da vida, me proporcionando tudo o que tenho e o que sou inteligente, com força de vontade para vencer mais esta etapa de minha vida.

Especialmente a minha mãe que de forma direta e indiretamente contribuiu para que eu realizasse o curso, me deu a direção para que eu nunca desistisse daquilo que desejo.

A minha irmã Grazielle que me deu todo apoio e oportunidade de realizar o curso e concluir esta missão.

“O caminho é longo e difícil, mas ninguém pode nos tirar a esperança e a certeza que chegaremos” (Autor desconhecido).

## RESUMO

O trabalho de conclusão de curso irá compor uma pesquisa sobre o tema O Processo de Inteligência Competitiva nas Organizações e os Contratos de Oferta de Crédito Consignado em instituição neste caso, Banco Itaú. O embasamento teórico vai contribuir no campo de estudos sobre Inteligência Competitiva (IC) sendo uma alternativa de desenvolvimento para a instituição financeira. A instituição financeira adota através da oferta do empréstimo consignado ser um fornecedor do produto dinheiro. Para tanto a clientela precisa estar confortável no momento em que vai buscar pelo serviço do banco, neste caso vamos retratar a clientela que faz o empréstimo, em alguns casos cria-se uma inadimplência. O banco realiza a oferta de produtos e serviços, pautados no respeito ao cliente. Contudo não podemos deixar de elencar os principais aspectos da Administração que surgiram como uma ciência que mudou a forma de gerenciar e supervisionar uma empresa. Administrar sempre foi sinônimo de gerir, governar ou dirigir, mas hoje vai muito além. Para administrar é necessário um aprendizado constante.

**Palavra Chave:** Inteligência Competitiva; Instituição Financeira Crédito Consignado; Administração.

## ABSTRACT

The work of completing the course will compose a research on the topic The Process of Competitive Intelligence in Organizations and the Contracts for the Supply of Consigned Credit in an institution in this case, Banco Itaú. The theoretical basis will contribute to the field of studies on Competitive Intelligence (CI) being an alternative development for the financial institution. The financial institution adopts through the consigned loan offer to be a supplier of the money product. For this, the clientele needs to be comfortable when it comes to seeking the service of the bank, in this case we will portray the clientele who makes the loan, in some cases creates a default. The bank makes the offer of products and services, based on respect for the customer. However we can not fail to mention the main aspects of Management that have emerged as a science that changed the way to manage and supervise a company. Managing has always been synonymous with managing, governing or driving, but today it goes much further. To manage it requires constant learning.

**Keyword:** Competitive Intelligence; Financial Institution Appropriated Credit; Management.

## SUMÁRIO

### **1 INTRODUÇÃO**09

### **2 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO**12

**2.1 O QUE É A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.14

**2.2 QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DE SE OBTER O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.17

**2.3 RESUMO- GESTÃO DO CONHECIMENTO**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.19

**3 CONCEITO- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

**3.1 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.23

**3.2 A CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA DE 1988 E A RELAÇÃO COM O BANCO CENTRAL**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.24

**3.3 A TRAJETÓRIA DO BANCO ITAÚ**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.26

**4 SERVIÇOS OFERTADOS PELO BANCO ITAÚ**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.30

**4.1 A HUMANIZAÇÃO DO CRÉDITO CONSIGNADO E A INADIMPLÊNCIA**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.34

**4.2 O EMPRÉSTIMO CONSIGNADO AÇÕES E CONSEQUÊNCIAS**ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.36

**5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**938

**6 REFERÊNCIAS**939

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de apontar a linha de créditos-Empréstimo em Consignação com Desconto em Folha de Pagamento do Banco Itaú, considerando que a procura é maior por parte de aposentados, pensionistas e funcionários públicos. Sobre empréstimo consignado; processo operacional de empréstimo desde seu pedido até sua liquidação; tecnologia utilizada nas operações de crédito.

Para tanto, torna-se necessário demonstrar através de pesquisas como o modo de administrar pode auxiliar no desenvolvimento das ações cotidianas da instituição, neste referido estudo faremos menção ao banco Itaú, vamos discorrer sobre a trajetória do banco seus produtos e a oferta de benefícios aos clientes. Vale ressaltar que vamos apontar como objeto de estudo a pessoa idosa que realiza após sua aposentadoria o empréstimo consignado.

As pessoas idosas buscam por empréstimos e assim muitos pegam mais do que precisam, às vezes chegam a passar necessidades financeiras. Um indicador demonstra que a procura maior é por parte da pessoa idosa, que costuma não temer os riscos nem a forma como o consignado é apresentado. Isso ocorre devido à facilidade de obterem crédito diante da margem a ser liberada, o valor da dívida é parcelado e dividido em parcelas, alguns fazem por muitos anos, existe particularidades sobre os mecanismos legais, partindo da premissa de quais são as obrigações e deveres contraídos pela pessoa idosa que realizou o empréstimo consignado.

A pessoa quando vai solicitar o pedido do empréstimo usa justificativas de que precisam ajudar um filho (a), ou fazer pagamentos de dívidas atrasadas, também para tratamento de saúde entre outros. Vale lembrar que existe uma lei que protege o cliente é o Código de Defesa do Consumidor influenciou um grande avanço nas ações que se referem à proteção ao consumidor bancário, a Resolução 3.518 do Banco Central que entrou em vigor em 30 de abril de 2008 disciplina a cobrança de tarifas pela prestação de serviços por parte dos Bancos e demais instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil.

O tema em questão: O Processo de Inteligência Competitiva nas Organizações e os Contratos de Oferta de Crédito Consignado vão abordar sobre todas as facilidades ofertadas aos clientes são devido à concorrência. A instituição cria mecanismos para identificar problemas antes que os mesmos comecem a causar prejuízos.

Uma estratégia é a coleta das informações, a instituição esta empenhada em ampliar a oferta de benefícios a seus clientes. Uma forma muito usada é o processo de inteligência competitiva, o que torna a rotina do banco mais segura com relação a ofertas de serviços e produtos.

O conceito de inteligência não é unanimidade entre pesquisadores (CARDOSO JR e CARDOSO, 2006). Na literatura nacional, encontram-se diferentes nomenclaturas: inteligência empresarial, inteligência empresarial estratégica, inteligência competitiva, inteligência estratégica organizacional, inteligência estratégica antecipativa, inteligência de negócio e business intelligence. A seguir, cada um desses conceitos de inteligência será abordado, mostrando suas diferenças, semelhanças e focos de atuação.

Para Kahaner (1996), Inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise da informação sobre atividades dos concorrentes e tendências gerais dos negócios, visando atingir as metas da empresa. O autor afirma que inteligência é uma coleção de informações filtradas, destiladas e analisadas.

A informação é transformada em algo que possa ser acionável. Segundo o autor, outro termo para inteligência é conhecimento. Tarapanoff (2006) afirma que um sistema de inteligência competitiva permite organizar a coleta de informações e processar seu tratamento e análise, visando a criar uma informação de forte valor agregado, a qual permitirá à empresa criar uma verdadeira inteligência para decisões estratégicas.

A organização tem objetivo de conduzir e operar com sucesso a própria instituição, tendo intuito de ser transparente e sistemática. Com objetivo de obter sucesso sempre aposta na implementação e manutenção de um sistema de gestão que norteie a melhora continua de desempenho, de acordo com as necessidades do dia-a-dia do trabalho.

Os clientes têm exigências, isso devido a mudanças estruturais e influenciadas pelos reflexos da globalização e o crescimento no mercado, faz com que o crédito seja visto de uma forma diferente pelos clientes.

É importante justificar que a partir do momento ao qual a organização passa a usar o processo de inteligência competitiva as organizações tendem a ter menos problemas com as concorrentes, passa a identificar oportunidades e ameaças, obtém maior conhecimento para formular um planejamento, aprende com os erros, acertos e apostas da concorrência, passa a compreender que tipo de impacto nossas ações estratégicas terão sobre nossos concorrentes e ainda compreender a repercussão de nossas ações no mercado, também consegue rever e realinhar estratégia, podendo dessa maneira garantir meios para uma maior sustentabilidade do nosso negócio.

Toda a metodologia merece ser conhecido antes de ser executado, segundo (WOIDA; VALENTIM, 2006, p.6) “O conceito de conhecimento, que os teóricos da gestão do conhecimento trabalham, revela relações com a questão social e cultural da organização, isto é, existe um direcionamento às questões relacionadas ao comportamento, à socialização e aos processos culturais, e que possibilitam, maior interação entre os indivíduos no espaço corporativo”.

Criada pela MP 130, em setembro de 2003, transformada posteriormente na Lei 10.820, em dezembro de 2003, o desconto das parcelas relativas a empréstimos, financiamentos e operações de leasing na folha de pagamento gerou benefícios a um grande número de empregados, principalmente, os trabalhadores regidos pela CLT.

Conforme os primeiros dados apurados, o crescimento desta linha de empréstimos no atual momento do mercado, está em constantemente transformações, demonstra que seja fundamentais técnicas ou ferramentas para propor de maneira eficiente antes dos concorrentes, vantagens competitivas num mesmo nicho mercadológico específico.

O crédito consignado oferece vantagens em termos de taxas de juros em relação às demais linhas de crédito para pessoas físicas e outros tipos de empréstimos, esta linha de crédito com desconto em folha de pagamento tornou-se a menina dos olhos dos mais variados segmentos financeiros do país. O empréstimo com desconto em folha é ótimo para os bancos, pelo baixo risco de inadimplência e o reduzido custo operacional. O mercado apresenta uma concorrência cada vez mais forte entre as várias instituições financeiras pelas operações em cada organização.

Este trabalho foi elaborado para abordar os procedimentos, técnicas e ferramentas utilizadas pelo Itaú no processo de empréstimos em consignação com desconto em folha de pagamento no intuito de melhorar a eficiência em todo o processo de realização do empréstimo, servindo como apoio para aumentar a participação no mercado frente a forte concorrência no setor financeiro.

Há alguns anos, a modalidade de empréstimo consignado, trata-se de uma nova linha de empréstimo com desconto de prestações em folha de pagamento, ou seja, a pessoa que realizou ou empréstimo receberá seu salário/ou benefício com o valor da prestação referente ao empréstimo devida ao Banco já deduzida.

Mostra-se totalmente relevante para a área da administração havendo ligação com várias disciplinas; facilidade de acesso às informações seja no Banco, através de seus manuais, estatísticas e conversas informais, seja através de informações disponibilizadas em outros meios, como livros, Internet.

## 2 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

Administrar é uma forma de colocar em ordem o que está sem organizar, sabemos não existe uma única maneira de administrar, o sucesso das organizações depende da capacidade de detectar as necessidades de mudança no ambiente. Os administradores devem estar preparados para as mudanças e devem também conhecer todos os conceitos e processos administrativos para realizar ações constantes, renovar-se e adaptar-se rapidamente.

A Administração de Empresas tem como principal função planejar, organizar e gerenciar o uso dos recursos pessoais e financeiros de uma organização. O objetivo do administrador é elaborar estratégias para melhorar o desempenho da empresa, maximizar os lucros, evitar desperdícios e reduzir custos. O administrador acompanha o andamento das atividades da empresa e tomam decisões relacionadas à contratação de colaboradores, investimentos em marketing e compra de matéria-prima, entre outros.

No livro Teorias da Administração Angélica Pereira de Assis e Duarte Alex Francisco de Oliveira Barbosa descreveram que no mundo moderno o Administrador deve estar atento a eventos presentes e passados, bem como às previsões futuras para ampliar seu horizonte. As mudanças do mundo contemporâneo desafiam os gestores em meio a um cenário de ambiguidades e incertezas.

Sendo assim deve enfrentar a competição estrangeira (Globalização); Pensar além das preocupações locais e imediatas; Buscar novos meios para aproveitar talentos e recursos; Repensar o relacionamento entre chefe e subordinado. Para enfrentar esses desafios. Vale ressaltar a necessidade de saber o que no desempenho das funções é de suma importância a Ética. Pois a Ética estuda os direitos e os benefícios dos envolvidos direta ou indiretamente em uma ação. A ação das organizações e as decisões de seus administradores provocam efeitos sobre os outros.

Para aprender a ser um bom Administrador, é necessário que se permitam simulações: casos para estudos, jogos de empresas e outras. Aprenda a ser um bom subordinado e descubra as relações de suas tarefas com os demais integrantes da empresa; observe seu gerente e aprenda com suas atitudes, positivas ou negativas e haja sempre de acordo com seus princípios.

Nos dias atuais a concorrência esta acirrada, as organizações precisam tomar decisões, coordenar múltiplas atividades, conduzir pessoas, avaliar desempenho, obter e alocar recursos, dentre outras ações.

Se a conjuntura econômica se retrai ou se expande, mudam-se os hábitos e as necessidades dos clientes. Diante disso, as organizações precisam modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se e adaptar-se rapidamente. Esses são os desafios constantes da Administração: os problemas mudarão de figura, de natureza ou de roupagem, mas a mudança será constante.

“A tarefa da Administração é fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz.” (CHIAVENATO, 2004, p. 7). O Administrador deve conhecer a organização para verificar qual a melhor forma de administrá-la, pois existem níveis da Administração o Nível Operacional ou Gerentes de Primeira Linha, são aqueles responsáveis pelo trabalho de empregados operacionais.

O Nível Intermediário ou Gerentes Médios ou Intermediários são gerentes responsáveis por outros gerentes e, algumas vezes, por alguns empregados operacionais. O Nível Institucional ou Administradores de Topo são responsáveis pela administração global da organização.

As funções do Administrador, de forma geral podem definir estratégias; efetuar diagnósticos de situações; dimensionar recursos; planeja a aplicação dos recursos; resolver problemas; gerar inovação e competitividade. Com relação a Habilidades do Administrador temos os exemplos da habilidade técnica, capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos, habilidade humana, capacidade de trabalhar com outras pessoas, motivá-las e entendê-las, habilidade conceitual, capacidade de integrar e coordenar os interesses e atividades de uma organização.

Contudo as habilidades requerem competências pessoais do Administrador, Competência é a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas. O Administrador precisa desenvolver três competências duráveis que são: Conhecimento: Saber, Perspectiva: Saber fazer, Atitude: Saber fazer acontecer.

O Administrador Interpessoal é a Representação; liderança; ligação. Informacional: Monitoração; disseminação, porta-voz. Decisória: Decisão de conflitos e negociação. Portanto observamos que não há possibilidades de evitar que a administração faça parte de um contexto de trabalho, seja uma simples empresa ou uma grande instituição financeira. Cada lugar terá suas premissas para desenvolver a melhor técnica de administrar.

## 2.1 O QUE É INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O artigo de Maria da Glória Botelho Battaglia com o tema A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep, demonstra o conceito de inteligência competitiva surgiu na década de 80, como uma disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de *marketing* e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado .

O que torna o processo de inteligência competitiva diferente é a geração de resultados em horas ou dias, em vez de semanas e meses, normalmente requeridos com as metodologias tradicionais de pesquisa e planejamento, além da ênfase em perspectivas estratégicas em vez de exatidão numérica. O tempo para a inteligência competitiva é fator fundamental para que seu uso possa antecipar. Caso contrário, a informação deixa de ter um valor de agregação, de inovação, de progresso, de estratégia. Na verdade, o valor da informação está diretamente relacionado à otimização do seu uso, e este é determinado por uma demanda e pela velocidade com que se aplica o resultado do levantamento dos mais variados tipos de informação. Neste contexto, a inteligência competitiva é sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para a tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa, cujo resultado final é na verdade "informação com valor agregado". Um sistema genérico de inteligência competitiva deve ser capaz de contemplar as dimensões tecnológicas, econômicas, políticas e sociais.

O artigo de Maria da Glória Botelho Battaglia com o tema A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep, oferece a oportunidade de saber a Inteligência Competitiva trata da informação estratégica para a tomada de decisão, cuja coleta passa por várias fontes e tipos de informação e a análise é elaborada por diferentes especialistas. Envolvem dados econômico-financeiros, de mercado, cenários, clientes, fornecedores, transformados em "informação com valor agregado" para a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, monitora as metas estratégicas da empresa.

O artigo do palestrante Carlos Hilsdorf, explica que a Inteligência competitiva é uma forma proativa de captar e organizar informações relevantes sobre o comportamento da concorrência, mas também dos clientes e do mercado como um todo, analisado

tendências e cenários, e permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto e longo prazo. Dessa forma amplia as condições de competitividade de uma empresa, reorientando seu modelo de negócios, suas metas, planejamentos, etc.

Através dela, os fragmentos de informação oriundos de diferentes fontes são trabalhados de maneira estratégica permitindo antecipar-se às tendências de mercado, propiciando a evolução do nosso negócio em comparação com nossos concorrentes. Com a utilização da inteligência competitiva, temos reais condições de detectar e avaliar ameaças e oportunidades (SWOT) e definir qual será nossa estratégia competitiva.

Em pesquisa realizada sobre Conceito de análise SWOT – Tudo o que você precisa saber Posted by Venki in Conceitos sobre A Análise SWOT, também conhecida e amplamente aplicada no Brasil, pelo nome Análise FOFA ou FFOA, siglas que em português significam: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, que derivam do idioma inglês, que por sua vez significam: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

A Análise SWOT, – ou Matriz SWOT – foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey, que na Universidade de Stanford, liderou um projeto de pesquisa onde analisou e cruzou sistematicamente os dados das 500 maiores corporações relatadas pela revista Fortune da época, utilizando um método que, rapidamente, se transformou em um exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias.

A Análise SWOT é um sistema simples de análise que visa posicionar ou verificar a posição estratégica de uma determinada empresa em seu ramo de atuação, e devida sua simplicidade metodológica pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a criação de um site à gestão de uma multinacional.

As conclusões obtidas através deste processo permitem à empresa saber se ela de fato continua competitiva e se existe sustentabilidade para o seu modelo de negócios. Dentro de uma era de competitividade baseada em conhecimento e inovação, a inteligência competitiva permite que as empresas possam efetivamente exercer a proatividade, ao invés de esperar para reagir aos fatos, o que acontece com frequência no mundo dos negócios.

Muitas empresas obtêm informações sobre seus clientes e concorrentes de maneira informal, através da imprensa, da conversação com seus clientes, clientes da concorrência, representantes, etc. Esta prática é reativa, pois estas empresas só tomam conhecimento dos fatos relevantes quando eles já estão em andamento ou já aconteceram.

A inteligência competitiva se dedica a um modelo preditivo de administração, procura prever e antecipar-se aos movimentos da concorrência, além de oportunizar as condições oferecidas pelas tendências e cenários observados.

Algumas das vantagens de nos dedicarmos à Inteligência Competitiva, independente do tamanho na nossa empresa são Minimizar surpresas advindas dos concorrentes, Identificar oportunidades e ameaças, Obter conhecimento relevante para formular nosso planejamento, Aprender com os erros, acertos e apostas da concorrência, Compreender que tipo de impacto nossas ações estratégicas terão sobre nossos concorrentes, Compreender a repercussão de nossas ações no mercado, Rever e realinhar nossa estratégia, Garantir meios para uma maior sustentabilidade do nosso negócio.

As Empresas que utilizam com maestria a inteligência competitiva aprendem mais rápidas e implantam mudanças e inovações com mais eficácia que seus concorrentes. Estas empresas são percebidas como visionárias pelo mercado. Os clientes percebem que elas os entendem e "advinha" o que eles desejam, apresentando inúmeras vezes, algo surpreendente que os encanta, sobre o qual eles nem haviam pensado (inovação).

## 2.2 QUAIS SÃO OS BENEFÍCIOS DE SE OBTER O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM UMA ORGANIZAÇÃO.

Numa abordagem pautada pela eficiência e a eficácia uma empresa é gerida por meio de uma administração estratégica obtém formas de acompanhar as tendências do mercado, verificando se as estratégias estão aproveitando as oportunidades e as fortalezas, sem ignorar as ameaças e os pontos fracos, monitorando os objetivos e as estratégias gerais e funcionais.

Os empresários e os administradores das empresas com um bom "mapa" e uma boa "bússola" na mão poderão fazer uma boa caminhada empreendedora. O mapa é o planejamento estratégico bem elaborado, a bússola é a visão de futuro e a missão da empresa, o "norte" aonde ela quer chegar. A inteligência competitiva vai levar a empresa ao ponto estipulado, interpretando as estratégias elaboradas e seus resultados, verificando a necessidade de ajustes ao longo da trajetória.

Na concepção de um sistema de IC, o processo sustenta a lógica que fundamenta a execução de suas atividades. Prescott e Miller (2002) afirmam que o fator fundamental para o sucesso do processo de inteligência é o atendimento das reais necessidades do usuário.

Assim, a organização atua sob seu sistema de inteligência, garantindo sucesso no empreendimento. O uso de um processo formal de identificação das necessidades gerenciais é considerado uma das principais razões do sucesso da atividade de IC. Os processos clássicos associados às atividades de IC foram primeiro propostos por Herring (1999). O autor aponta cinco estágios integradores dos processos da IC.

No primeiro estágio – Planejamento e Direção – identificam-se as necessidades de inteligência a partir de necessidades básicas da organização. Essas necessidades vão orientar o plano e a execução das atividades de coleta de informação. No segundo estágio, as informações são coletadas criando a base de informações para as necessidades. No terceiro estágio, as informações são analisadas e processadas, gerando-se os produtos da IC. No quarto estágio, as informações são disseminadas para os usuários. E no quinto estágio procede-se ao monitoramento das atividades da IC e de seus resultados na organização.

O produto da Inteligência Competitiva é utilizado nas organizações para diversas finalidades, podendo variar de acordo com o estágio de vida da organização ou sua caracterização. Os usos mais relevantes dizem respeito à produção de subsídios para a

formulação de estratégias e às tomadas de decisão. Os usos também podem variar em empresas jovens, maduras ou mais avançadas no ciclo de vida empresarial. Segundo Belluzzo (2007) considera que a sociedade contemporânea tem a informação como o principal bem de valor e o conhecimento como agregador de valor aos produtos e serviços. Partindo desta premissa, é possível considerar que as empresas, sendo parte indissociável da sociedade contemporânea, poderão, a partir do uso estratégico da informação e do conhecimento, conectar-se com as principais estratégias de ação e posturas empresariais do momento.

Com isso, podemos vislumbrar que as organizações que possuem pessoas com competências em informação saberão o que fazer com a informação, pois a informação sozinha, dispersa, não constitui inteligência. Para que ela seja considerada como tal, faz-se necessário uma estruturação e alinhamento das informações existentes de forma coerente para que seja vista como inteligência competitiva (IC) e que gere conhecimento sobre determinado assunto ou contexto, além de também nortear as ações de tomada de decisões atuais e mesmo futuras.

## 2.3 RESUMO-GESTÃO DO CONHECIMENTO

A Gestão do Conhecimento, do inglês KM - Knowledge Management é o nome dado ao conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações. O conhecimento e a gestão do conhecimento são conceitos complexos e multifacetados.

Assim, o desenvolvimento e implementação de uma gestão do conhecimento que seja eficaz requer uma rica fundamentação de várias literaturas. Utilizando a gestão do conhecimento a empresa pode diminuir os gastos em produtos investir em capital intelectual, o que, geralmente, tem um melhor custo-benefício.

Observamos que a Gestão do conhecimento do lado humano ao se tratar de dado, informação e conhecimento, o único elemento entre estes que é objetivamente quantificável é o dado. Isto implica que o único destes elementos que pode ser tratado pelos sistemas informatizados é o dado.

Os sistemas de informação podem facilitar o nosso processo de obtenção de informações a partir de uma massa de dados, e os sistemas de Gestão do Conhecimento pode nos ajudar a organizar o conhecimento de uma organização, contudo, tanto informações quanto conhecimento estão exclusivamente na mente humana.

É justamente em função desta característica patentemente humana da informação e do conhecimento que podemos extrair uma das principais (senão Gestão da informação e do conhecimento a principal) característica da Gestão do Conhecimento: em que pese os sistemas informatizados ocuparem um papel preponderante nesta área de estudo, trata-se de uma disciplina multidisciplinar, isto é, que deve englobar outros aspectos que vão muito além da tecnologia.

Alguns dos aspectos mais importantes da Gestão do Conhecimento, primeiramente observando alguns fatores humanos e, em seguida, alguns dos principais pontos tecnológicos. Contudo segue com características da investigação na área da gestão do conhecimento está ligada a várias disciplinas, entre as quais, a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia e a sociologia, por exemplo.

A principal preocupação dos investigadores na área da gestão do conhecimento reside na busca da melhoria de desempenho das organizações através de condições organizacionais favoráveis, processo de localização, extração, partilha e criação de conhecimento, assim como através das ferramentas e tecnologias de informação e

comunicação.

A Gestão do Conhecimento possui ainda o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomada de decisões.

Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças e se posicionar de forma a obter vantagens e ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe. Em uma definição resumida pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

Vários autores (Brucker, 1993; Davenport et al., 1996; Staples et al., 2001; Holsapple, 2008, etc.) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem. Entre as diversas vantagens de uma boa gestão de conhecimento, reconhecem-se as seguintes: Vantagem competitiva em relação à concorrência, Redução dos custos e tempo de produção e desenvolvimento de produtos, Rápida comercialização de novos produtos, Aumento do valor das ações, Maximização do capital intelectual/ativos intelectuais, Melhoria dos processos internos e maior fluidez nas operações, Processos de tomada de decisões mais eficientes e melhores resultados, Melhoria na coordenação de esforços entre unidades de negócios e Melhoria da prestação de serviços (agilidade), da qualidade dos produtos e da qualidade do serviço cliente.

A gestão de conhecimentos tem como objetivos tornar acessíveis grandes quantidades de informação organizacional, compartilhando as melhores práticas e tecnologias; Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Memória Organizacional); Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas. Dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário. Organiza e acrescenta lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis. Aumentar a competitividade da organização através da valorização de seus bens intangíveis.

### 3 CONCEITO- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é um conceito comum no âmbito da administração, que significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica. É uma área do planejamento empresarial, que facilita a gestão de uma empresa. O planejamento estratégico auxilia na definição de objetivos e estratégias para alcançar esses objetivos, sendo por isso, uma parte crucial do empreendedorismo.

Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade de um indivíduo ou empresa. A gestão do tempo é crucial para qualquer empresa, pois é um dos recursos mais valiosos à nossa disposição. A gestão estratégica dos riscos também é uma área importante para qualquer empresa.

O planejamento financeiro também pode ser incluído em uma forma de planejamento estratégico. É de grande importância para a empresa, sendo que remete para a previsão das receitas e despesas, criando uma estimativa dos meios financeiros que serão necessários para o futuro e manutenção da empresa.

Existe também o planejamento estratégico pessoal, que é o ato de pensar a vida pessoal de forma estratégica, identificando a sua missão e valores, juntamente com as metas e objetivos no âmbito pessoal que o indivíduo pretende alcançar.

No âmbito do marketing, o planejamento estratégico ajuda na elaboração de estratégias e resolução de alguns problemas da empresa. Muitas vezes uma empresa não consegue criar e satisfazer necessidades no mercado, porque não planeja estrategicamente. Alguns problemas que podem surgir em empresas sem um planejamento estratégico adequado são: falta de posicionamento, políticas de preços inadequadas, falhas de comunicação, canais de distribuição pouco eficientes, etc.

Existem três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Em uma empresa de sucesso, estes três níveis funcionam em conjunto e ocorrem na seguinte ordem: estratégia, tática e operação. O planejamento estratégico tem um longo alcance e é executado pelos responsáveis máximos da empresa, que determinam os objetivos dentro de um prazo temporal (curto médio ou longo prazo).

O planejamento tático tem um escopo médio na empresa e consiste no pensamento de como os meios ou recursos disponíveis podem ser utilizados para alcançar um resultado favorável. Normalmente este planejamento é uma tarefa de gestão, muitas vezes executada por administradores. O planejamento operacional de alcance curto está diretamente ligado com a área técnica de execução de um determinado plano

de ação.

Através do planejamento estratégico é possível identificar as seguintes etapas do planejamento estratégico: Definição de valores da empresa, como a visão e missão; Análise do ambiente externo, as oportunidades e ameaças para a empresa; Análise do ambiente interno, mais concretamente as forças e fraquezas da empresa; Análise do contexto atual da empresa através da análise SWOT - Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças); Definição de objetivos e metas, ou seja, o que a empresa pretende alcançar. Onde e quando pretende chegar. É importante saber identificar o público-alvo de cada ação e cada objetivo.

Segundo pesquisa realizada no site Significado de Planejamento Estratégico explica que a formulação e Implementação da estratégia, onde se escolhe o plano para alcançar as metas e objetivos definidos previamente. Na formulação das estratégias, é importante verificar os recursos disponíveis para a implementação da estratégia, e definir quais recursos se aplicam mais adequadamente à estratégia escolhida.

### 3.1 A HISTÓRIA DO BANCO DO BRASIL

O Banco Central do Brasil (também conhecido por BC, BACEN, ou BCB) é uma autarquia federal integrante do sistema Financeiro Nacional vinculado ao Ministério da Fazenda do Brasil. Foi criado em 31 de dezembro de 1964 pela Lei nº 4.595. Assim como os outros bancos centrais do mundo, o BC brasileiro é uma das principais autoridades monetárias do país, sendo a principal o Conselho Monetário Nacional (CMN). O BC recebeu esta competência de três instituições diferentes: a Superintendência da Moeda e do Crédito, (SUMOC), o Banco do Brasil (BB), e o Tesouro Nacional.

A SUMOC, criada em 1945, com a finalidade de exercer o controle monetário e preparar a organização de um Banco Central, tinha a responsabilidade de fixar os percentuais de reservas obrigatórias dos bancos comerciais, as taxas do redesconto e da assistência financeira de liquidez, bem como os juros sobre depósitos bancários. Além disso, supervisionava a atuação dos bancos comerciais, orientava a política cambial e representava o país junto a organismos internacionais.

O Banco do Brasil desempenhava as funções de banco do governo, mediante o controle das operações de comércio exterior, o recebimento dos depósitos compulsórios e voluntários dos bancos comerciais, e a execução de operações de câmbio em nome de empresas públicas e do Tesouro Nacional, de acordo com as normas estabelecidas pela SUMOC e pelo Banco de Crédito Agrícola, Comercial, e Industrial. O Tesouro Nacional era o órgão emissor de papel-moeda.

O endereço do Banco Central do Brasil está localizado na Avenida Paulista, após a criação do Banco Central, buscou-se dotar a instituição de mecanismos voltados para o desempenho do papel de "banco dos bancos". Em 1955, foi promovido o reordenamento financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Banco Central do Brasil e Tesouro Nacional. Em 1986, foi extinta a conta movimento e o fornecimento de recursos do Banco Central ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos orçamentos de ambas as instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Banco Central.

O processo de reordenamento financeiro governamental se estendeu até 1988, quando as funções de autoridade monetária foram transferidas progressivamente do Banco do Brasil para o Banco Central, enquanto as atividades atípicas exercidas por esse último, como as relacionadas ao desenvolvimento e à administração da dívida pública federal, foram transferidas para o Tesouro Nacional.

## 3.2 A CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA DE 1988 E A RELAÇÃO COM O BANCO CENTRAL

A Constituição brasileira de 1988A estabeleceu dispositivos importantes para a atuação do Banco Central, dentre os quais se destacam o exercício exclusivo da competência da União para emitir moeda e a exigência de aprovação prévia pelo Senado Federal do Brasil em votação secreta, após arguição pública, dos nomes indicados pelo Presidente da República para os cargos de presidente e diretores da instituição.

Além disso, vedou ao Banco Central a concessão direta ou indireta de empréstimos ao Tesouro. A Constituição de 1988 prevê ainda, em seu artigo 192, a elaboração de Lei complementar do Sistema Financeiro Nacional, ainda não editada, que deverá substituir a Lei 4.595/64 e redefinir as atribuições e estrutura do Banco Central do Brasil.

A instituição do Banco Central desempenha hoje papel crucial na política econômica do país, e, portanto guarda relevante valor na organização financeira do país, sendo assim toda sua organização para o intuito de melhor aplicabilidade das normas e funções econômicas. As funções básicas do Banco Central são estas: Banqueiro do governo – O Banco Central é o responsável pelas reservas do país em ouro e moeda estrangeira (a principal delas, por enquanto, ainda é o dólar), além de ser o agente financeiro do governo, e também o depositário do Tesouro Nacional (bem como representar o governo perante as instituições financeiras internacionais); Emissor de moeda – É o Banco Central que emite moeda metálica e papel moeda em todo o país, em quantidade a ser definida e autorizada pelo Conselho Monetário Nacional; Executor da política monetária e cambial – Com esta função, o Banco Central insere ou retira moeda do mercado, regula as taxas de juros, e controla a quantidade de moeda estrangeira em circulação no país. Essas operações são conhecidas como open market (ou "operações de mercado aberto") e consiste principalmente na compra e venda de títulos públicos ou de moeda estrangeira; Banco dos bancos (ou "banco de última instância").

O Banco Central provê empréstimos exclusivos aos membros do sistema a fim de regular a liquidez ou mesmo evitar falências que poderiam causar uma reação em cadeia de falências bancárias. Ele também mantém os depósitos compulsórios dos bancos comerciais, regulando assim a multiplicação da moeda escritural no mercado (é como se todos os bancos e demais instituições financeiras fossem "clientes" do Banco Central).

É de competência exclusiva do Banco Central do Brasil: Emitir a moeda (observação: a Casa da Moeda do Brasil- empresa publica fabrica o papel moeda e moeda metálica, mas o ato de emissão - colocar em circulação - é responsabilidade do Banco Central); Executar serviços de meio circulante; Receber os recolhimentos compulsórios dos bancos comerciais; Realizar operações de redesconto e empréstimos de assistência à liquidez às instituições financeiras; Regular a execução dos serviços de compensação de cheques e outros papéis; Autorizar o funcionamento das instituições financeiras, bem como exercer a supervisão, fiscalização, e intervenção das mesmas; Controlar o fluxo de capitais estrangeiros.

O ingresso no Banco Central é através de Concurso público, com exceção da Diretoria Colegiada, a única forma de ingresso no BC é mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos. O aprovado pode ser lotado em qualquer uma das 10 praças onde há representações do BC.

Quanto à nomeação, a Diretoria Colegiada do BC (composta por presidente e diretores) é de livre nomeação pelo Presidente da República, após aprovação do Senado Federal. Os membros da Diretoria não têm mandato por tempo fixo, como ocorre em outros bancos centrais do mundo.

### 3.3 A TRAJETORIA DO BANCO ITAÚ

Uma empresa do tamanho do Itaú Unibanco tem muita coisa para contar. Ao longo de nossa trajetória, acompanhamos a evolução do país e as histórias de inúmeros colaboradores e clientes. Uma das nossas maiores riquezas, portanto, é a nossa memória.

O primeiro nasceu mineiro de Poços de Caldas. No dia 27 de setembro de 1924, a Casa Moreira Salles, fundada por João Moreira Salles – e que vendia de tudo: louças, roupas, sapatos, bebidas -, recebeu do governo federal a carta patente que lhe permitia funcionar como seção bancária, ou seja, correspondente de bancos importantes do estado.

O segundo banco Itaú chegou vinte anos depois, pelas mãos do industrial do ramo têxtil Alfredo Egydio de Souza Aranha e seu sócio, Aloysio Ramalho Foz. Com o nome de Banco Central de Crédito S.A., instalou sua primeira agência no centro da capital paulista.

Com o passar dos anos, João Moreira Salles foi passando a administração da Casa Moreira Salles para seu filho Walther, que a assumiu por completo em 1933, quando ainda era um estudante de direito. Em 1959, Alfredo Egydio transferiu a gestão de seu banco para o sobrinho Olavo Setubal, e para o genro, Eudoro Villela. Juntos, os dois aceleraram o ciclo de transformações na instituição.

Nos anos 1960, a Casa Moreira Salles viria a se tornar Unibanco, e o Banco Central de Crédito passou a se chamar Itaú. Em 2008, dois dos mais importantes e populares bancos do Brasil se uniram, numa operação que representou uma das maiores fusões da história brasileira. Naquele histórico 4 de novembro, nasceu também um dos maiores bancos do mundo e um gigante brasileiro.

As histórias do Itaú e do Unibanco têm como pontos comuns a preocupação com a ética e a transparência nos negócios, o respeito às leis e a valorização de seus colaboradores. Também são aspectos convergentes entre as duas organizações a busca pela satisfação dos clientes e o incentivo à cultura e à educação, preocupações que se materializaram no Instituto Moreira Salles, no Instituto Itaú Cultural e, na área social, na Fundação Itaú Social e no Instituto Unibanco.

Durante nove décadas de história, o Itaú Unibanco atravessou fronteiras, inaugurando sua atuação global e lançando bases em outros países da América Latina, e continua seguindo os princípios e os valores daqueles que lhe deram origem. Sempre de olho no futuro e com a preocupação de construir um mundo melhor.

O banco Itaú é uma instituição financeira que pode ajudar a realizar sonhos e investir em grandes ideias. Um banco incentiva pessoas a crescer e empresas a progredir. Esse é o propósito que guia o Itaú Unibanco. Nossa responsabilidade com o desenvolvimento do país está na essência de nossa atividade.

O banco que quer mudar a vida das pessoas para melhor. O Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil - e uma das maiores empresas do mundo, segundo ranking da Forbes, levando em conta atributos como negócios gerados, ativos e valor de mercado.

Com 91 anos de história e de tradição, hoje contamos com mais de 90 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes e mais de 95 mil acionistas. Mas nosso objetivo vai muito além de oferecer serviços bancários e de gerar valor para nossos acionistas.

A razão por trás de nossas operações está na visão de que, como banco, devemos contribuir para que as pessoas e as empresas tenham uma relação saudável com o dinheiro e façam boas escolhas financeiras.

Uma instituição financeira pode ajudar a realizar sonhos e a investir em grandes ideias. Um banco incentiva as pessoas a crescer e empresas a progredir. Esse é o propósito que guia o Itaú Unibanco. Nossa responsabilidade com o desenvolvimento do país está na essência de nossa atividade.

Queremos ser um agente de transformação. Queremos promover melhorias e ser líder em desempenho sustentável e em satisfação de clientes. Queremos conquistar a admiração e a confiança de todos que se relacionam com a gente e inspirar as pessoas a pensar de maneira inovadora para transformar o mundo.

A plataforma #issomudaomundo apresentada em nossas campanhas de comunicação resume nosso sonho. Por meio dela, convidamos a todos a se engajar em causas capazes de gerar impactos sociais positivos e a promover mudanças de comportamento que resultem na construção de uma vida melhor.

O Itaú Unibanco tem suas próprias causas. Além de investir em iniciativas voltadas à promoção da educação de maneira geral e da educação financeira, apoiamos projetos ligados à cultura, esporte e mobilidade urbana. Acreditamos muito na força que cada um desses pilares tem para mudar o mundo.

O Itaú é o banco que mais investe em gente, sua história só pode ser escrita levando em conta cada uma das pessoas que participaram e que ainda fazem parte de sua construção. Ela começa lá atrás, nas mãos de cinco pessoas que sonharam

grandes: Alfredo Egydio de Souza Aranha, Eudoro Libânio Villela, Olavo Egídio Setubal, Walther Moreira Salles e João Moreira Salles. Visionários que tinham compromisso com o negócio e com o país.

E ao longo de mais de 90 anos, essa história se fortaleceu apoiada no talento e na confiança de nossos colaboradores e clientes. Não poderíamos deixar de reconhecer, portanto, e de alguma forma também agradecer a contribuição de todos para o sucesso do nosso banco. É por isso que a satisfação de nossos clientes e a preocupação com nosso time de funcionários está 100% presente no dia a dia de nossa gestão. Somos o banco que mais investe em gente, dentro e fora de nossos escritórios e agências.

Nosso sonho de transformar a vida das pessoas para melhor permitiu que, ao longo dos anos, implementar uma sólida cultura interna, baseada na valorização pessoal e no foco no cliente. Como bancos também cumpriram nosso objetivo de investir na sociedade destinando parte de nosso lucro a incrementar a base de capital, podendo, assim, conceder mais créditos e aprimorar nossas operações.

A cada fim de ano, sentimos orgulho ao fazer o balanço e perceber que ajudamos milhares de pessoas e de empresas a crescer e a realizar seus sonhos, seja por meio do financiamento de um carro, de um empréstimo para uma viagem de lua de mel ou de uma concessão de crédito para expansão de negócios.

Promover o desenvolvimento da sociedade também é o nosso foco quando apoiamos causas nas áreas de educação, cultura, esporte e mobilidade urbana. Todo ano, direcionamos cerca de meio bilhão de reais a iniciativas voltadas para esses pilares.

Os resultados são expressivos: mais de 3,5 milhões de pessoas utilizam nossos Espaços Itaú de Cinema anualmente; mais de 8 milhões de viagens são feitas em nossas famosas bicicletas "laranjinhas" nas cidades em que estão disponíveis; e mais de 45 milhões de livros já foram distribuídos por meio do projeto Itaú Criança. Mas ainda queremos investir em muita gente mais, apoiando e se engajando em novas causas e em novos sonhos, cada vez mais!

O Itaú é um Banco tecnológico, a Tecnologia faz parte de nosso DNA. Em 1983, implantamos o Itaú check, o primeiro caixa eletrônico do Brasil. Desde então, Buscamos nos tornar um banco cada vez mais digital. Nossos esforços nesse setor têm como finalidade melhorar cada vez mais a experiência de nossos clientes com o banco, sem deixar de ser humano e pessoal para eles.

É um Banco que Aposta no Digital, o Itaú Unibanco é o maior banco privado do Brasil - e uma das maiores empresas do mundo, segundo ranking da Forbes, levando em

conta atributos como negócios gerados, ativos e valor de mercado.

O Itaú Unibanco tem suas próprias causas. Além de investir em iniciativas voltadas à promoção da educação de maneira geral e da educação financeira, apoiamos projetos ligados à cultura, esporte e mobilidade urbana. Acreditamos muito na força que cada um desses pilares tem para mudar o mundo. Nas próximas páginas, conheça melhor nossas ações e o Nosso Jeito, que fazem do Itaú Unibanco um banco inconfundível.

O Itaú possui agências espalhadas em todo Brasil, com uma equipe de mais de 90 mil colaboradores, aproximadamente cinco mil agências. Instituição financeira de grande conceito e renome no mercado, além de investir constantemente em novas tecnologias e plataformas digitais, sobressaindo aos seus concorrentes por meio da vantagem competitiva.

Apesar da ausência de uma economia crescente e os altos índices de inadimplência no mercado financeiro, foi considerada em 2015, a marca mais valiosa do Brasil, estimada em 25,544 bilhões. Grande parte de sua sobressaída no setor bancário, ocorreu devida a joint venture realizada com o Banco BMG em 2012. O Itaú é líder em crédito consignado entre os bancos privados brasileiros, segundo relatórios internos 60% da receita de suas agências provêm deste produto. As agências possuem um indicador de pontuação para o atendimento das metas do portfólio de produtos e/ou serviços, chamado Agir.

## 4 SERVIÇOS OFERTADOS PELO BANCO ITAÚ

O consignado é o produto com o maior grau de relevância, ou seja, se possui a perspectiva de atingir 1000 pontos (100% do Agir), será necessário alcançar 100% na meta deste produto, porque oferece cerca de 300 pontos para o departamento operacional e 200 pontos para o departamento comercial. Além disso, na avaliação de desempenho chamado Trilhas, a venda de crédito é considerada o maior fator de relevância para se medir o índice de desempenho dos funcionários no processo de feedback.

A instituição financeira faz a contratação de estagiários para as redes de agências, para trabalhar com foco no crédito consignado, atuando por meio do atendimento presencial e ligações telefônicas, realização de relatórios e controles de venda, porém eles acabam sendo por diversas vezes sobrecarregados; o que deveria ser um suporte para a agência, faz muitas vezes do indivíduo um protagonista único na busca desse produto. Os estagiários precisam atingir a meta do empréstimo consignado para serem efetivados; portanto as equipes acabam deixando sobre eles de forma indireta esta responsabilidade, enquanto os outros colaboradores preocupam-se apenas com o resultado de outros produtos/serviços para a composição do Agir; dessa forma deixam de prestar um atendimento de qualidade, humanístico e atuante para os beneficiários do INSS, perdendo a oportunidade de realizar negócios.

Os caixas possuem um relacionamento constante com os aposentados/pensionistas devido ao recebimento mensal do benefício, já que muitos se sentem inseguros perante o uso dos caixas eletrônicos. Os atendentes comerciais são vistos por eles como os que gerenciam suas contas, resolvendo problemas, esclarecendo informações, ou seja, dando suporte; mas por diversas vezes o estagiário que é chamado para esclarecer dúvidas ou prestar o atendimento a esse público. Diante disso, a agência é dividida em operacional (estagiário/ caixas/ gerente operacional) e comercial (atendentes/ agentes/ gerentes segmentados/ gerente geral), ambas com metas a serem atingidas de consignado, utilizando-se de apenas um indivíduo para gerenciar os dois lados neste indicador.

Os estagiários são especialistas no assunto de crédito consignado nas agências, ocorrendo por diversas vezes de o desempenho deste indicador ter queda, quando o mesmo encontrasse ausente ou procedimentos incorretos serem feitos em virtude da falta de conhecimento dos demais, perdendo assim uma venda ou gerando custos por conta

de uma contratação de forma indevida. Com isso, acaba ocorrendo uma escassez no que diz respeito ao atendimento humanizado, devido a ter apenas um funcionário que exerça esta conduta, apesar de tanto a área comercial como o operacional possuírem contato com esse perfil de cliente.

Segundo Kotler (2009) a não realização de uma venda além de ser um prejuízo unitário é perda de lucro futuro; portanto não se torna suficiente ter apenas um diferencial tecnológico; quando relacionado a vendas, o atendimento é um fator essencial para o crescimento da instituição. As receitas financeiras provêm de relações interpessoais criadas entre clientes e colaboradores, em meio à globalização e a diversidade de empresas que oferecem o mesmo tipo de produto são os talentos humanos da organização capaz de conquistar novos clientes e fidelizá-los; o Itaú possui uma grande estrutura tecnológica, mas o consigned necessita é de funcionários de diferentes delegações de tarefas preparados para atender esse perfil de consumidor.

O Itaú Unibanco é o maior gestor privado de recursos de Clientes Institucionais do Brasil. A posição de destaque e o sólido crescimento da instituição nesse segmento nos últimos 20 anos são consequência (i) da obtenção de consistentes resultados de gestão, (ii) da oferta de serviços diferenciados e (iii) do atendimento realizado por profissionais altamente capacitados, de reconhecida experiência no mercado.

A área de Administração de Ativos conta com gestores dedicados e especializados no segmento de Clientes Institucionais e tem como principal objetivo otimizar a relação risco-retorno dos investimentos. Nossos produtos de investimento são totalmente ajustados às necessidades desse segmento.

Os principais produtos e Serviços são: Fundos Abertos- São cinco famílias de fundos abertos, estruturados de acordo com a legislação de cada grupo de Clientes Institucionais; Entidades Fechadas de Previdência (enquadramento Res. 3.792); Seguradoras e Entidades Abertas de Previdência (enquadramento Res 3.308 e Res. 98 CNSP); Regimes Próprios de Previdência Social (enquadramento Res. 3.922); Associações, Confederações e Federações Distribuidoras e Fundos Exclusivos.

Os fundos exclusivos sob gestão do Itaú Unibanco têm uma vasta possibilidade de configurações e controles para atenderem plenamente os mandatos de nossos clientes. Contamos com duas equipes de gestão (Renda Fixa e Renda Variável), com profissionais trabalhando focados nas necessidades específicas de cada um dos nossos clientes.

Além das equipes de Renda Fixa e Renda Variável, temos outro time focado na gestão de carteiras administradas. Essa equipe é responsável pelo fiel cumprimento

desses mandatos e pela alocação dos recursos nos diferentes macros seguimentos do mercado financeiro. Nossa estrutura de gestão permite a adoção de benchmarks diversos (CDI, SELIC, IMA, IBrX, Ibovespa etc.) e de seus derivados (IMA-B, IMA-S, IRF-M, compostos etc.).

O Itaú Unibanco oferece aos seus Clientes Institucionais rentabilidade com risco controlado. Nossos produtos exclusivos para esse segmento são reconhecidos pelo mercado pela consistência desempenho e baixa volatilidade.

O Itaú Unibanco mantém relacionamentos de longo prazo com os maiores Clientes Institucionais (alguns estão conosco há mais de 20 anos). Os resultados obtidos na gestão de recursos desses clientes são expressivos e estão refletidos nos prêmios conquistados. Nos últimos anos, o Itaú Unibanco tem sido presença constante entre os melhores fundos e gestores nos rankings das revistas Exame, Investidor Institucional e Valor Invest., nos prêmios Top Gestão do Valor/S&P, nos levantamentos feitos pela Gazeta Investe, e no ranking de melhores fundos da Agência Estado IBMEC. A área de Administração de Ativos do Itaú Unibanco recebeu, ainda, o rating máximo conferido pela Fitch a administradores de recursos no Brasil.

O atendimento aos Clientes Institucionais é personalizado, feito por uma equipe exclusiva, altamente capacitada para prover soluções que levam em conta as particularidades desse segmento, tanto nos produtos tradicionais de tesouraria, como CDB e operações compromissadas, quanto nas operações estruturadas envolvendo swaps, opções e derivativos exóticos.

Ofertando os Principais Produtos e Serviços que são: Produtos de Tesouraria; CDB - Certificado de Depósito Bancário. A rentabilidade do Certificado de Depósito Bancário (CDB) pode ser prefixada (com a taxa sendo negociada no ato do fechamento da operação), ou baseada nos seguintes indexadores: CDI IGP-M, SELIC ou TR (taxa referencial).

Ao fechar uma Operação Compromissada (que consiste numa venda não definitiva de títulos), o investidor recebe a garantia de recompra dos títulos a um preço e prazo previamente definidos. No Itaú, a operação está disponível sob o tipo repo<sup>(1)</sup> e pode ter a sua rentabilidade prefixada no ato da negociação ou atrelada aos indexadores CDI, SELIC ou TJLP (taxa de juros em longo prazo).<sup>(1)</sup> Repo é abreviação de Repurchase Agreement, que significa compromisso de recompra.

Alinhado com a crescente sofisticação do mercado financeiro, o Itaú Unibanco ampliou significativamente sua participação e a diversificação de opções de investimento,

em especial no mercado doméstico de derivativos. Entre os produtos oferecidos, destacam-se os de proteção contra oscilações de juros, moedas estrangeiras, índices de preço, ações e produtos agrícolas, tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Derivativos, Swaps Moedas (dólar, euro etc.), Juros e índices (IGP-M, TR, IPCA etc.) Renda variável (Ibovespa), Commodities (ouro, açúcar, café etc.), Opções, Moedas (dólar, euro etc.), Índices (Ibovespa etc.), Renda Fixa (DI etc.), Commodities (petróleo, açúcar, cobre etc.). Operações Estruturadas com Derivativos, Opções Exóticas: Knock-in e Knock-out de Ibovespa, dólar etc. Outros Produtos Reverse repo, Financiamento com lastro em títulos públicos.

O texto demonstra como é extensa a oferta de produtos e serviços, tudo levando em consideração a comodidade do cliente, ao é a peça chave para que o banco esteja em desenvolvimento financeiro.

#### 4.1 A HUMANIZAÇÃO DO CRÉDITO CONSIGNADO E INADIMPLÊNCIA

A humanização na visão de Casate (2005) é caracterizada por atitudes e ações a serem desempenhadas perante o próximo, proporcionando uma abordagem respeitosa e íntegra; mas também é imprescindível durante o atendimento, compreender as necessidades do cliente e demonstrar como um produto e/ou serviço pode ser viável quando embasado na sua realidade; portanto são os aspectos humanos que são capazes de impulsionar a tomada de decisão dos consumidores, principalmente no setor comercial onde o capital humano é visto como uma garantia de validação do processo; porque o marketing de relacionamento é capaz de criar valores para os clientes, através das relações interpessoais.

O crédito consignado tem como particularidade o desconto das prestações em folha de pagamento, reduzindo em grande escala os riscos e prejuízos das instituições que o concede; todavia a produção em larga escala deste produto é capaz de gerar uma alta rentabilidade para a organização; porém na particularidade deste empréstimo, o crescimento ocorre devido à qualificação profissional e não tecnológica. Essa modalidade de empréstimo possui um elevado índice de aprovação e amplia o acesso dos beneficiários ao crédito em condições favoráveis, segundo o levantamento de dados realizado pelo (BACEN,2004).

O atendimento humanizado constante para Tschohl (1996) melhora consequentemente as competências dos colaboradores; porque a função passa a ser exercida com dinamismo e ausência de monotonia; mesmo obtendo resultados a ser atingida, a capacidade de conhecer realidades distintas engrandece o ser humano e a sua capacidade produtiva; visto que um funcionário que se sente familiarizado com o ambiente externo, apto e confiante diante do produto comercializado, reflete isso de forma espontânea, tanto verbalmente como por características corporais frente ao consumidor; mas por diversas vezes a sobrecarga e a ausência de disseminação do conhecimento e responsabilidade pode inibir os talentos humanos das agências.

O sucesso ou o fracasso da empresa segundo Kotler (2009) dependerá da qualidade do atendimento; portanto é necessário ter equipes estruturadas e aptas para vender o portfólio de produtos e/ou serviços da instituição, capacitando-as por meio da disseminação do conhecimento e de responsabilidades, fator decorrente da contratação de pessoas, conversas informais ou sob o intermédio de reuniões e treinamentos; à medida que os objetivos pessoais deveram estar alinhados aos empresariais,

proporcionando assim a obtenção de empregados que trabalhem em prol dos resultados da organização em sua totalidade, não ocorrendo subdivisões na determinação de uma parcela individual da meta como sua obrigação, mas como da equipe em geral.

O Crédito consignado (também conhecido como empréstimo consignado) é um empréstimo com pagamento indireto, cujas parcelas são deduzidas diretamente da folha de pagamento da pessoa física. Ele pode ser obtido em bancos ou financeiras, cuja duração não deve ser superior a 72 meses.

Os juros e demais encargos variam conforme valor contratado. O sítio do Ministério da Previdência Social disponibiliza a lista completa das respectivas taxas de juros praticadas pelos bancos (as taxas atuais máximas praticadas são de 2,14% ao mês para o empréstimo, e de 3,06% ao mês para o cartão consignado) em relação ao crédito consignado destinado a aposentados e pensionistas. No sítio do Banco Central do Brasil encontra-se a publicação das taxas para os demais clientes. Além das taxas também é cobrado o Imposto sobre as Operações Financeiras (IOF). Não é permitida a cobrança de Taxa de Abertura de Crédito.

O crédito consignado é mais seguro para quem está emprestando, pois a cobrança é praticamente automática e a responsabilidade é da empresa empregadora, do sindicato ou órgão do governo. Isso possibilita o empréstimo até para pessoas com nome em registro de inadimplência no SPC ou no Serasa (ou como se diz vulgarmente, pessoas com nome “sujo”). Também é vantajoso para o devedor no sentido de que diminui o trabalho de ir à instituição financeira ou fazer o serviço manualmente. Esses fatores contribuem para que a consignação tenha juros mais baixos que o cheque especial.

Todas essas vantagens tem um preço, pois aquele que realiza o empréstimo no ato da contratação esta em boas condições, porém algum tempo depois com as ocorrências ocasionadas pela rotina podem gerar complicações para o cliente, já que no banco o desconto já é descontado em folha de pagamento, os problemas de inadimplência ocorrem pela ausência deste X valor que ora foi descontado.

O ideal seria o cliente não fazer um empréstimo usando toda a sua margem, pois assim o risco de obter dívida no futuro seriam certamente menores. Contudo a geração de dívida gera desconfortos para a vida pessoal do cliente e também daquele que por ventura ficou sem receber.

## 4.2 O EMPRESTIMO CONSIGNADO AÇÕES E CONSEQUENCIAS

O controle da despesa mensal é fundamental para quem pretende ficar livre dos endividamentos. Isso vale também para as pequenas despesas, denominadas por especialistas de gastos fantasmas, que ocorrem esporadicamente, mas no final do mês são capazes de comprometer o orçamento. Esse cuidado é essencial principalmente para quem já é aposentado, pois o valor da renda recebida mensalmente pela Previdência Social é menor do que o salário adquirido na época em que eram exercidas as atividades trabalhistas.

O problema é que, em alguns casos, mesmo com todo o controle financeiro, algumas dividas que não estavam previstas no mês podem ser responsáveis pelo comprometimento da renda. Neste momento, ao se verem cheios de contas para pagar, muitos recorrem ao empréstimo consignado

O consignado é diferente do empréstimo comum, pois se trata de um empréstimo em que o pagamento sai do salário do trabalhador antes que ele tenha acesso a esse dinheiro. “Assim como qualquer outra linha de crédito, o empréstimo consignado traz como seu grande diferencial, taxas de juros menores.

Trata-se de uma grande vantagem em relação aos demais. Porém o pagamento é debitado diretamente do recebimento, com isso, as possibilidades de negociações ficam comprometidas”, explica o educador e terapeuta financeiro, Reinaldo Domingos, presidente da DSOP Educação Financeira, Abefin e Editora DSOP e autor do best-seller Terapia Financeira.

Segundo dados do Ministério da Previdência Social, existem em todo o País 56 milhões de contratos firmados de empréstimo consignados. Esse mercado movimenta atualmente R\$ 120 bilhões e levanta preocupações principalmente por causa do endividamento dos aposentados que usam essa modalidade de empréstimo.

O empréstimo consignado é feito sem avalista, oferece taxas de juros especiais e as prestações são descontadas diretamente na folha de pagamento. Com tantas facilidades, a dívida acaba se transformando numa grande bola de neve. Isso por que, segundo o ministério, muitos fazem novos empréstimos antes de quitar o anterior.

Pela lei, uma pessoa pode comprometer no máximo 30% da renda mensal. Na prática não é o que ocorre. E as maiores vítimas são os aposentados, que sofrem ainda com a ação dos estelionatários.

Dados do INSS mostram que, só em 2011, foram registradas em todo o País 15 mil

reclamações com relação ao empréstimo consignado. Dessas, mais de 3,3 mil pessoas foram vítimas de fraudes. Entre as mais comuns está o uso de documento falso para conseguir o empréstimo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização deste trabalho fica evidente que é necessário existir um bom método de administração. A partir do uso da Inteligência Competitiva foi possível observar que não é preciso temer a concorrência, pois essa metodologia sugere que a instituição obtenha êxito no desenvolvimento do serviço e a oferta de produtos.

De acordo com essa linha de análise, pode-se entender Inteligência Competitiva serve para facilitar o processo de desenvolvimento da instituição. Suas aplicações e práticas efetivas podem dar suporte à tomada de decisão, ações importantes para adquirir a eficiência e a eficácia no atendimento.

Há vários meios de administrar, dentro desse estudo nota-se que a instituição realiza um movimento pela busca da perfeição, busca pela competência, valorizando os clientes. Os clientes pessoas aposentadas, buscam pela facilidade, não temem riscos.

A trajetória do banco Itaú é um exemplo de organização, foram mais de noventa anos de mercado, isso reflete que faz uso de uma boa organização. Pautado em um sistema de ordenamento ao qual a prioridade é a oferta de serviços e produtos com qualidade. Este trabalho mostra as necessidades dos aposentados e pensionistas no momento de aquisição do serviço de crédito consignado, buscando assim formas de estabelecer vantagem competitiva sobre o mercado; e descobrir como a atuação dos colaboradores influencia os resultados da organização, a partir da redução da robotização durante o processo de comunicação.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G. Teoria Geral da Administração. 0. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Atendimento Humanizado: Concessão de Empréstimo Consignado para Aposentados e Pensionistas/ file:///D:/Downloads/67-209-1-PB.pdf

Banco Central do Brasil – Wikipédia, a enciclopédia livre  
[https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco\\_Central\\_do\\_Brasil](https://pt.wikipedia.org/wiki/Banco_Central_do_Brasil)

CERTO, Samuel C. et alli. Administração estratégica. 2. ed. São Paulo: Person, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações. Ed. Compacta. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Como a modernização e a tecnologia influenciam nas relações... [www.psicologia.pt](http://www.psicologia.pt) ›  
Conteúdos › Trabalhos de Curso › Organizações e Trabalho

Conceito de análise SWOT – Tudo o que você precisa saber - Venki  
[www.venki.com.br/blog/conceito-de-analise-swot/](http://www.venki.com.br/blog/conceito-de-analise-swot/)

COSTA, Eliezer A. Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

Empréstimo consignado para idosos: cautelas a serem tomadas  
<https://www.aterceiraidade.com/.../emprestimo-consignado-para-idosos-cauteladas-a-sere>

FREZATTI, Fabio. Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Governo alerta para endividamento de idosos com empréstimo ...  
[www2.camara.leg.br](http://www2.camara.leg.br) › Comunicação › Câmara Notícias › Economia

<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2014/08/com-credito-abundante-idosos-mergulham-no-endividamento-4577020.html>

<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/viewFile/17/61>

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/>

<http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/viewFile/19/38>

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Institui%C3%A7%C3%A3o\\_financeira](https://pt.wikipedia.org/wiki/Institui%C3%A7%C3%A3o_financeira)

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651999000200012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000200012)

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-inteligencia-competitiva/44824/>

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-inteligencia-competitiva,a41d6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

<http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/noticia/2014/08/com-credito-abundante-idosos-mergulham-no-endividamento-4577020.html>

Itaú - memória- [https://www.italy.com.br/sobre/memoria/Produtos e Serviços - Itaú Clientes Institucionais](https://www.italy.com.br/sobre/memoria/Produtos_e_Serviços_-_Itaú_Clientes_Institucionais)

Itaú - créditos e financiamentos - consignado aposentado pensionista

<https://www.italy.com.br> › Créditos e financiamentos › Crédito

Introdução à administração: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um Olhar a partir da Administração de Empresas-  
[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2011/IFBAE\\_2011\\_inteligencia\\_competitiva.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2011/IFBAE_2011_inteligencia_competitiva.pdf)

LACOMBE, Francisco. Teoria geral da administração. Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. Introdução à Administração. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. Administração. 3. ed. São Paulo : Saraiva, 2009.

O que é Inteligência Competitiva? - Artigos - Negócios ...

[www.administradores.com.br/artigos/negocios/o...e-inteligencia-competitiva/44824/](http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o...e-inteligencia-competitiva/44824/)

O que é inteligência competitiva | Sebrae/

<https://www.sebrae.com.br/.../o-que-e-inteligencia-competitiva,a41d6d461ed47510V..>

ORLICKAS, Elizen da. Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

OPERAÇÕES DE CRÉDITO DO SISTEMA FINANCEIRO DO BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA (SFBESC): Uma análise da Linha de Crédito Geral (LCG) 714- Empréstimos com Consignação./ <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295394.PDF>

OLIVEIRA, Djalma P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Planejamento e Gestão da Estratégia de Negócios – Blog do Nei <https://neigrando.wordpress.com/2011/11/01/planejamento-e-gestao-da-estrategia->

RABELO, Rosenilsa. O papel do Administrador na sociedade moderna. [on line].  
Disponível em:

Significado de Planejamento Estratégico - O que é, Conceito e Definição

<https://www.significados.com.br/planejamento-estrategico/>

Teorias da Administração - EaD - Educação a Distância

[http://disciplinas.nucleoead.com.br/pdf/Livro\\_ta\\_atual.pdf](http://disciplinas.nucleoead.com.br/pdf/Livro_ta_atual.pdf)

[www.itauinstitucionais.com.br/.../Produtosservicos/Todos.aspx/AdministracaoRecurso](http://www.itauinstitucionais.com.br/.../Produtosservicos/Todos.aspx/AdministracaoRecurso).