



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
DE SERGIPE - FANESE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ISABELA CRISTINA SANTANA DE SOUZA DANTAS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA A PEQUENA EMPRESA.**

**Aracaju SE
2018.1**

ISABELA CRISTINA SANTANA DE SOUZA DANTAS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA A PEQUENA EMPRESA.**

Artigo científico apresentado à Coordenação da FANESE, como avaliação da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, requisito parcial para obtenção do grau de bacharelado em Administração, no período 2018.1. Sob orientação do Prof. Carlos Frederico de Carvalho.

Aracaju SE

2018.1

D192i

DANTAS, Isabela Cristina Santana de Souza.

A Importância Do Planejamento Estratégico Para A Pequena Empresa / Isabela Cristina Santana de Souza Dantas, 2018. 26 p.

Artigo (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientador: Prof. Esp. Carlos Frederico de Carvalho

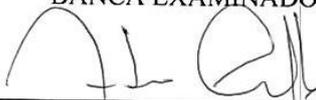
Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

ISABELA CRISTINA SANTANA DE SOUZA DANTAS

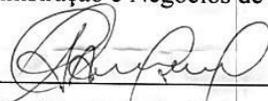
A importância do planejamento estratégico para a pequena empresa.

Artigo apresentado à Coordenação do curso de Administração da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

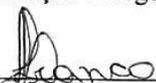
BANCA EXAMINADORA



Orientador: Prof. Carlos Frederico de Carvalho
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE



Prof. José Paulo de Andrade – Banca
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE



Prof.^a Lúcia Franco – Banca
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE

Aprovado (a) com média 8,7.

Aracaju (SE), 09 de Junho de 2018.

RESUMO

O presente artigo busca mostrar a importância do planejamento estratégico para a pequena empresa através de alguns conceitos teóricos sobre planejamento e estratégia para facilitar o entendimento e o uso de alguns instrumentos como análise *S.W.O.T*¹ que facilitaram a elaboração e implementação do plano. Trata-se de um estudo de caso da ACF Corretora de Seguros, o tipo de pesquisa quanto aos fins foi exploratória e descritiva, quanto à abordagem da pesquisa foi qualitativa, quanto à coleta de dados foi feita uma entrevista com os gestores e a funcionária, formando assim o censo. Inicialmente foi definida a missão, visão e os valores da empresa e a definição sobre o que é o negócio da organização para que assim pudéssemos fazer a análise dos ambientes interno para identificação das forças e fraquezas e externo para identificação das oportunidades e ameaças e diante da explanação desse cenário definir as estratégias que serão seguidas e o plano de ação para o alcance dos objetivos. Ficou claro que administrar sem um plano estratégico é algo impossível, pois é através dele que a empresa conhecerá os caminhos a percorrer e que rumo tomar para onde se quer chegar.

Palavras-chaves: Planejamento estratégico. Ambientes. Objetivos.

ABSTRACT

This article aims to show the importance of strategic planning for the small company through some theoretical concepts about planning and strategy to facilitate the understanding and use of some instruments such as S.W.O.T analysis that facilitated the elaboration and implementation of the plan. It is a case study of the ACF Corretora de Seguros, the type of research regarding the purposes was exploratory and descriptive, as far as the approach of the research was qualitative, as far as the data collection was made an interview with the managers and the employee, forming the census. Initially, the company's mission, vision and values were defined and the organization's business definition was defined so that we could analyze internal environments to identify strengths and weaknesses and identify external opportunities and threats. This scenario explains the strategies that will be followed and the plan of action to reach the objectives. It is clear that managing without a strategic plan is impossible, because it is through it that the company will know the paths to go and which way to take where it wants to go.

Keywords: Strategic planning. Environments. Goals.

¹ O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com o alto grau de competitividade estabelecido no mercado de seguros, como também o desafio das empresas em se perpetuar com lucratividade, torna-se imprescindível a implantação de um sistema de planejamento estratégico eficaz nas corretoras de seguros, para que desta forma estejam preparadas para a concorrência do mercado.

O mercado de atividade da corretagem de seguros está em constante crescimento devido aos elevados índices de sinistralidade ² das coberturas seguradas, o que leva cada vez mais os indivíduos a procurarem segurar seus bens patrimoniais e também fazer seguros de vida, trazendo mais estabilidade e garantias de proteção financeira. Com isso, o mercado de seguros permanece aquecido e se mostra em processo de expansão, com reais perspectivas de aumento de sua participação no PIB nacional, principalmente após o advento da abertura do mercado de resseguros³.

O Estado de Sergipe conta com dezenas de corretores e concessionárias de automóveis e pelo menos dez grandes bancos ou seguradoras, o que representa um grande mercado ainda a ser explorado diante do número de carros considerados seguráveis rodando em Sergipe. Ressalta-se que estes três canais de distribuição são importantes. Contudo, a concretização final dos seguros se dá por meio deste último, ou seja, por bancos e seguradoras.

A necessidade de proteção contra o perigo, a insegurança do desconhecido, a incerteza do futuro e a possibilidade de perda dos bens e da receita familiar acompanham as pessoas ao longo da história. Mas não somente o fator renda é considerado nesse contexto, pois a vida é o bem mais importante do ser humano, na ocasião de um assalto, por exemplo, quando o indivíduo se lembra de que seu automóvel tem um seguro e que vai ser ressarcido por esse dano financeiro ele não hesita e entrega o carro e quando não tem a situação é contrária podendo haver a perda de uma vida. Dessa necessidade surgiu o seguro, cuja importância tem sido crescente.

A ACF⁴ Corretora de Seguros, ainda não possui uma estratégia competitiva definida, necessária para manter-se e perpetuar-se num mercado globalizado e cada dia mais competitivo. A empresa está carente de uma preparação estratégica no sentido de alcançar novos clientes. Assim, este trabalho pretende analisar o contexto em que ela está inserida no

² Sinistralidade são todos os gastos que as seguradoras têm em um determinado período. Geralmente o índice de sinistralidade é médio ou percentual.

³ Resseguro é o seguro das seguradoras. É um contrato em que o ressegurador assume o compromisso de indenizar a companhia seguradora (cedente) pelos danos que possam vir a ocorrer em decorrência de suas apólices de seguro.

⁴ ACF são as iniciais do nome do gestor principal da corretora (Alberto de Carvalho Filho).

mercado para apontar a direção de sua estratégia de negócio no mercado de seguros de Aracaju e demais cidades. Diante disso, a questão norteadora desta pesquisa é: **quais ações devem ser traçadas para definir a estratégia competitiva da ACF?**

Para responder à questão acima, o presente estudo tem como objetivo geral “traçar ações que possam definir a estratégia competitiva da ACF”. Onde os objetivos específicos são: identificar missão, visão de futuro, valores e objetivos praticados pela empresa; identificar por meio do modelo *SWOT* os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa pesquisada; diagnosticar como se encontra a empresa em relação ao seu ambiente e traçar o perfil estratégico.

A Justificativa deste estudo é representada por sua contribuição ao conhecimento sobre planejamento estratégico e os assuntos que o norteiam, para o crescimento econômico dessa pequena empresa do ramo de seguros privados, corretora de seguros.

Dessa forma, o resultado do estudo servirá para que outras empresas do mesmo seguimento percebam a necessidade de ter um planejamento estratégico definido e contribuir com todo conhecimento teórico e prático para desenvolvimento do plano.

O presente artigo analisa a importância do planejamento estratégico como ferramenta competitiva para a pequena empresa. Aplicada a ACF Corretora de Seguros, empresa fundada há apenas quatro anos busca uma forma inovadora, eficiente e eficaz de ampliar seu mercado de atuação. Criada a partir da necessidade de agregação produto\serviço, na concessionária Concorde Veículos Ltda. Hoje, busca ganhar seu espaço no mercado externo. Trabalha com várias segmentações no ramo de seguros; vida, residencial, saúde, transporte, mas o seu principal negócio é o seguro de automóveis, devido ao grande número de clientes nessa segmentação. Diante do exposto será necessário obter o conhecimento teórico sobre planejamento e estratégia para assim traçar as ações pertinentes.

2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Por meio do planejamento, a empresa consegue se organizar para ampliar possibilidades de alcançar seus objetivos futuros. Para Andrade (2012, p.12) “pode-se conceituar planejamento como um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisão, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

Delinear um processo formal, racional, sistêmico e conseguir que esse seja flexível não é uma missão muito fácil, pois exige que o plano tenha ações que destoam do caminho traçado, visto que o ambiente externo impõe esse desafio.

O objetivo fim do planejamento é se precaver das incertezas do ambiente através de procedimentos que permitam planejar o futuro, através da definição dos objetivos, estratégias métodos e ações. É substancial que o gestor detenha claramente essa metodologia para o bom desempenho da organização. Mas não somente o gestor como os demais níveis da organização.

O desenvolvimento do planejamento em uma empresa deve envolver desde o mais alto nível hierárquico, até os níveis inferiores hierarquicamente, pois todos necessitam participar do processo, ainda que de forma diferenciada (ANDRADE, 2012). Se apenas o nível estratégico da organização ficar responsável por planejar, elaborar e implementar o planejamento esse processo teria uma maior possibilidade de erros e de não dar certo, pois é, nos níveis inferiores que o trabalho realmente acontece e nada melhor que envolver quem o faz na tomada de decisão. Surge então a necessidade da formulação de estratégias para executar o planejamento.

“A estratégia é um comportamento global e sistêmico da empresa, ou seja, a estratégia não é exatamente a soma das partes de um sistema, mas o comportamento global do próprio sistema que condiciona e integra as partes” (CHIAVENATO, 2007, p.115). As mudanças geradas pelo ambiente fazem com que a estratégia seja definida, para isso são usados os recursos (financeiro, humanos, tecnologia, etc...) disponíveis pela empresa agindo de forma independente, porém em harmonia com os objetivos da organização.

É importante saber definir o tempo exato em que cada item da estratégia será posto em ação, ou seja, de nada adianta a estratégia ser excelente se for posta em prática no momento errado. As estratégias devem alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, considerando o ambiente externo e interno, observando os princípios e valores e buscando cumprir a missão proposta em seu negócio para atingir sua visão de futuro.

Para Oliveira (2010, p. 181), “a estratégia vai ligar a empresa com o ambiente, então tudo deve ser levado em consideração, quais os caminhos que serão percorridos em quais momentos, e se o primeiro plano der errado, ou acontecer um contratempo, a organização deve estar preparada para isso”.

É definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os seus fatores não controláveis (OLIVEIRA, 2010, p.37).

O objetivo fim da estratégia, no entendimento do mesmo autor, é definir claramente os caminhos a serem definidos para a empresa como um todo, aonde a empresa quer chegar e de que forma a empresa quer chegar. É através da estratégia que a organização vai conseguir alcançar seus objetivos, desafios e metas estabelecidos, tornando-se altamente competitiva, superando a concorrência, reduzindo seus problemas e otimizando a exploração das possíveis oportunidades a fim de maximizar os seus resultados.

O crescimento interno é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Algumas empresas buscam deliberadamente esse caminho para o crescimento, em vez de tomar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. Elas creditam que o crescimento interno preserva melhor sua cultura organizacional, eficiência, qualidade e imagem. WRIGHT *et al* (2000 p.132).

Porém não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, como também a criação de novos negócios seja em direção horizontal ou vertical. O crescimento interno horizontal pode envolver a criação de novas empresas. O crescimento interno vertical refere-se a criar negócios relacionados ou não relacionados dentro do canal vertical de distribuição da empresa. E para que a empresa possa expandir criando novos nichos, oportunidades, novos serviços, tem-se que elaborar o planejamento estratégico.

2.1 Elaboração do Planejamento Estratégico

A primeira etapa para elaboração do planejamento é fazer o diagnóstico estratégico, significa verificar onde a empresa está em relação ao mercado e seus concorrentes. É a partir dessa análise que a empresa se antecipará às mudanças e estará pronta para agir em seus ambientes. É nesse processo que o gestor irá extrair as informações necessárias sobre o ambiente, interno e externo, que servirá como direcionador estratégico.

No planejamento estratégico, o desenvolvimento da missão é fundamental. A missão é o primeiro passo no processo e, juntamente com os valores e com a visão, serve como um direcionador no estabelecimento das metas em uma empresa (RIBEIRO 2008).

De acordo com Oliveira (2009, p. 37, 38), “a empresa espera através da elaboração do planejamento, conhecer a melhor maneira de utilizá-lo para o alcance dos objetivos”. Como dois passos importantes para elaboração do planejamento, que vem sendo aplicada com êxito nas organizações:

- I. Diagnóstico estratégico – no processo inicial do planejamento faz-se necessário a análise do ambiente. Na análise interna, ambiente controlável, é diagnosticado os pontos fortes e fracos da organização. Andrade (2012) ressalta que a finalidade da análise interna é identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa possa explorar.

Na análise externa, ambiente não controlável, é possível identificar as oportunidades e ameaças que podem afetar a empresa de forma positiva ou negativa. Para Andrade (2012, p. 21), “a análise externa pretende identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais”.

Segundo Cleber (2015, p.46) “a análise S.W.O.T. é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas. Isso porque força a corporação a se confrontar com o ambiente. Assim fica mais fácil identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”.

O mesmo autor acrescenta que, quando se fala em forças e fraquezas, temos de olhar para dentro, pois são fatores controláveis pela organização. Diferente das ameaças e oportunidades, que são reflexos do que acontece no mundo externo à organização.

A Matriz *SWOT* avalia a empresa olhando para suas forças e fraquezas e também levando em consideração os fatores internos e externos a organização. Analisando a empresa internamente e externamente, passa-se a elaborar a análise *SWOT* que é fundamental na elaboração do planejamento estratégico.

- II. Definição das diretrizes do negócio – nessa etapa é necessário que sejam definidos o negócio da organização, a missão, a visão e os objetivos, pois é a partir dessas premissas que se chegará à conclusão de onde a empresa está e aonde quer chegar. Nele deverá conter os objetivos da organização, delineamento das perspectivas e quais os caminhos serão necessários trilhar para se chegar a um futuro esperado.

Para Chiavenato & Sapiro (2010, p.83) “missão significa dever, obrigação, trabalho a ser feito. Missão é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado e responde à questão: Qual é negócio da organização?”. O negócio significa delinear o espaço em que atua, considerando suas competências e limitações. O

negócio pode ser definido como o eixo do que a organização faz, é o produto ou serviço de valor que a empresa oferece ao cliente, alcançando assim os seus objetivos. E a sua definição tem que ser clara e objetiva para que todos os membros da organização entendam da mesma forma para que assim empenhe seus esforços para a realização dos mesmos objetivos, o que será ótimo para o sucesso da empresa.

Quando os gestores entendem o negócio não como sendo apenas aquilo que comercializa, mas o que atende aos anseios, desejos e sonhos dos consumidores e a partir daí consegue definir qual a missão da empresa, se indagam onde queremos chegar e como assim é traçada a visão de futuro.

Segundo Oliveira (2010, p.65) “a visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico”. E para isso, é preciso que a empresa defina seus objetivos, para que não haja divergências nas ações formuladas.

Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra. O objetivo pode ter dois tipos básicos de valor: instrumental e estilístico, o primeiro tem como objetivo aumentar o número de vendas e manter a atual participação de mercado diante de seus concorrentes e o segundo tem valor por si só, tem objetivo de diversificação, que reflete um estilo de administração. Um aspecto importante a salientar é a meta, que significa quantificar o objetivo, é a etapa intermediária para se alcançar o objetivo. (OLIVEIRA, 2010).

2.1.1 Análise SWOT

Para Muller (2014, p. 50) “A análise *SWOT* é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas, que pontos fracos serão consertados e que pontos fortes serão vendidos para sua maior valorização por parte dos clientes”.

Para investigar o cenário de mercado em que atua e ainda o ambiente interno da empresa, os gestores dispõem de uma ferramenta essencial que facilita a visualização, explanação de um ponto de vista que muitas vezes não é observado, é a análise *SWOT*.

Segundo Cleber (2015, p.46) “a análise *SWOT* é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas. Isso porque força a corporação a se confrontar com

o ambiente. Assim fica mais fácil identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças”.

O mesmo autor acrescenta que, quando falamos em forças e fraquezas, temos de olhar para dentro, pois são fatores controláveis pela organização. Diferente das ameaças e oportunidades, que são reflexos do que acontece no mundo externo à organização.

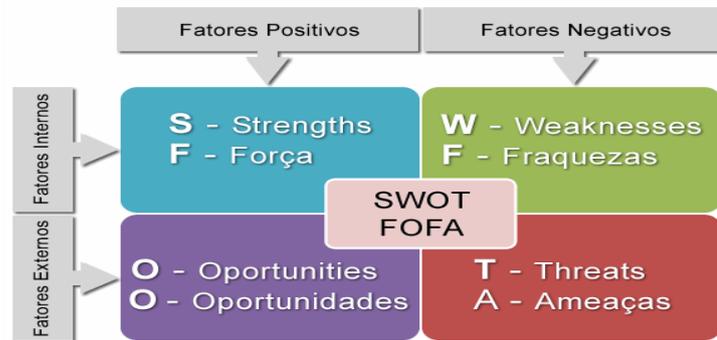
Os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos e habilidades), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, base financeira entre outros) e físicos (instalações, equipamentos, localização geográfica e tecnologias). WRIGHT (2000, p.87).

Para Kotler e Keller (2012, p. 50) um objetivo importante da análise ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades. Sob muitos aspectos, um bom marketing é a arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir de oportunidades. Depois de ter realizado uma análise *SWOT* a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada estabelecimento de metas. Os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo.

Segundo Oliveira (2010, p.81) a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado. Oliveira (2010, p.83) completa que, “para facilitar a análise interna devem-se considerar as grandes funções de uma empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos”.

Na análise externa é possível identificar as oportunidades e ameaças que podem afetar a empresa de forma positiva ou negativa. Para Andrade (2012, p. 21) “a análise externa pretende identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais”.

Segue abaixo figura representativa da matriz *SWOT* para facilitar o entendimento, construção e aplicação:



Fonte: www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa

2.2 Implementação do Planejamento Estratégico

Nesta etapa o objetivo é colocar em prática tudo o que foi elaborado de forma a chegar ao resultado esperado pela organização. Se as informações sobre o ambiente foram coletadas de maneira coesa e coerente ficando muito próximo da realidade, aumentam as chances de se obter sucesso com o planejamento, porém se essas informações forem incompletas, imprecisas e infielis com a veracidade dos fatos a probabilidade do fracasso aumenta.

Anteriormente as decisões eram tomadas no topo pelos executivos, diretores e gestores onde os níveis inferiores apenas sofriam as consequências dos atos e essa abordagem é conhecida como *top-down* (de cima para baixo). Quando os gestores se depararem com situações que demandem tomadas de decisões rápidas é necessário que esse tipo de abordagem seja utilizado. Porém, a interação dos demais setores faz-se necessário para se obter uma maior eficiência e eficácia no resultado final, pois não há ninguém que conheça melhor sua área do que quem trabalha com ela.

Se o cenário ambiental sofre mudanças, exige do gestor flexibilidade para reconduzir o planejamento, visto que o ambiente é não controlável e é imprevisível. E diante dessa situação é importante considerar que ideias possam surgir dos níveis mais baixos da organização e esse é mais um papel da liderança, saber gerenciar o aprendizado estratégico.

Para executar o planejamento estratégico é necessária a integração de todos os níveis da organização, estratégico, tático e operacional. E esse é mais um benefício do planejamento, setores que se viam independentes percebe então a necessidade de se unir para conseguir o que se espera do que foi planejado.

3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A PEQUENA EMPRESA

Diante da complexidade do cenário atual de mercado e de tantas turbulências e incertezas, as empresas estão buscando ferramentas de gestão que auxiliem a tomada de decisão e que também ampliem a visão de futuro. Neste sentido o planejamento estratégico significa o ponto de partida da administração estratégica nas organizações, independente do seu tamanho.

A importância do planejamento estratégico repousa no fato de que é necessário se planejar, olhar para o futuro e enxergar as mudanças no ambiente antes que elas ocorram para estar à frente dos demais concorrentes, conseguindo assim traçar os caminhos a serem seguidos para que a empresa se fortaleça e se mantenha competitiva.

O planejamento estratégico tem como meta auxiliar na tomada de decisão em longo prazo norteando o processo de elaboração de estratégias para as organizações e corresponde a uma importante ferramenta de gestão.

As empresas já perceberam que os desafios e ameaças pelos quais elas passam, são também oportunidades de negócios para desenvolverem novos produtos e serviços. E nesse sentido tem-se que fazer uma projeção de acontecimentos futuros, para que sejam realizadas ações no presente e os resultados sejam promissores. O planejamento assume um papel vital para que a organização se mantenha no mercado, por ter uma função basilar em relação às demais.

Portanto, olhando o planejamento como premissa de gestão, notamos que ele começa do alto escalão com a diretoria no nível estratégico, que detém a competência do plano em longo prazo, passando pela supervisão e gerência no nível tático que mantêm o foco na produção e chegando ao operacional onde as ações são realizadas.

E é através dos objetivos e metas que é traçado o plano estratégico, o gestor precisa saber aonde ele quer chegar e em quanto tempo.

Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra. O objetivo pode ter dois tipos básicos de valor: instrumental e estilístico, o primeiro tem como objetivo aumentar o número de vendas e manter a atual participação de mercado diante de seus concorrentes e o segundo tem valor por si só, tem objetivo de diversificação, que reflete um estilo de administração. Um aspecto importante a salientar é a meta, que significa quantificar o objetivo, é a etapa intermediária para se alcançar o objetivo. (OLIVEIRA, 2010).

Alguns administradores não dão a devida importância ao planejamento, por esses motivos de acordo com o SEBRAE, muitas empresas em especial as pequenas acabam fechando antes do segundo ano de sua abertura. Existem dois fatores muito relevantes para esse acontecimento, o primeiro seria referente à cultura e o segundo referente à formação das pequenas empresas que em sua maioria é de ordem familiar. Em ambos os casos não se vê a necessidade de planejar devido ao desconhecimento de sua importância.

Após a elaboração, implementação e a análise da importância do planejamento estratégico, para uma maior compreensão sobre o mercado de seguros no Brasil observamos a necessidade de dissertar sobre o assunto.

4 METODOLOGIA

Para Ubirajara (2013, p. 46) o termo metodologia, “trata-se do momento em que o pesquisador especifica o método que irá adotar para alcançar seus objetivos, optando por um tipo de pesquisa. É também o momento de definir como se irá proceder na coleta de dados”. Portanto, é fundamental definir e explicar todas as ações utilizadas durante a trajetória da pesquisa, tais como a escolha do tipo de pesquisa e dos instrumentos de coleta de dados.

De acordo com os objetivos propostos esta pesquisa se enquadra na abordagem qualitativa, pois a análise da percepção dos gestores da ACF Corretora de Seguros em relação ao planejamento estratégico não seria possível através do paradigma quantitativo e estatístico.

Uma forma de obtenção de dados é a entrevista, a partir da qual o entrevistado expõe suas opiniões sobre determinado assunto ou problema. É necessário ter um plano para a entrevista, visto que, no momento em que ela está sendo realizada, as informações necessárias não podem deixar de ser colhidas. PRODANOV E FREITAS (2013, p. 106). Quanto à forma, foram feitas perguntas abertas, onde o respondente tem a oportunidade de se expressar livremente.

A pesquisa exploratória foi escolhida para esta pesquisa porque tem como objetivo explorar ao máximo o problema, aprofundando as ideias sobre o objeto estudado. De acordo com Marconi; Lakatos (2009, p. 190) *apud* Ubirajara (2013, p. 121), as pesquisas exploratórias são:

[...] investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Portanto, a pesquisa exploratória e descritiva fez-se necessária em virtude da busca de informações sobre os conceitos e ideias dos gestores e posterior desenvolvimento de ações que visem sanar possíveis problemas encontrados, servindo como uma ferramenta de gestão.

Para selecionar uma amostragem, faz-se necessário compreender os conceitos de população e amostra. Na visão de Vergara (2011, p. 46), “entende-se aqui como população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo”.

Para a presente pesquisa, a população se refere aos dois gestores da empresa e a funcionária formando o censo, pois toda população foi objeto de estudo, excluindo nesse caso a amostragem. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada.

É comum autores não diferenciarem abordagem quantitativa da qualitativa, pois consideram que a pesquisa quantitativa é também qualitativa. Entendemos, então, que a maneira pela qual pretendemos analisar o problema ou fenômeno e o enfoque adotado é o que determina uma metodologia quantitativa ou qualitativa. PRODANOV E FREITAS (2013, p. 71).

Completando, que é importante notar, que esses tipos de pesquisa, de acordo com as diversas classificações, são abertos e podem ser usados de forma concomitante, isto é, uma mesma pesquisa pode adotar característica de mais de um tipo, no entanto uma delas ser predominante.

5 ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa em questão foi à entrevista, planejada e preparada para coletar as informações que, quando analisadas, responderão aos objetivos propostos.

Os dados qualitativos coletados através das questões abertas foram submetidos à Análise de Conteúdo (BARDIN, 1979), o que permitiu analisar as temáticas relativas à percepção dos sujeitos quanto ao planejamento estratégico para a pequena empresa.

Deste modo, procurou-se compreender o conteúdo efetivo das opiniões dos entrevistados com relação às seguintes categorias:

- O negócio da organização;

- Pontos fortes e fracos percebidos pelos pesquisados;
- Análise do ambiente externo;
- Planejamento estratégico;

5.1 A percepção dos entrevistados sobre o planejamento estratégico e suas vertentes: análise das falas.

A seguir serão apresentadas as análises relativas às falas dos pesquisados no tocante à percepção dos mesmos em relação ao negócio da organização. Os pesquisados serão intitulados de A, B e C.

Qual o negócio da organização?

Entender qual é o negócio da organização é fundamental e é o primeiro passo para formulação da estratégia. O negócio pode ser definido como o eixo do que a organização faz, é o produto ou serviço de valor que a empresa oferece ao cliente, alcançando assim os seus objetivos. E a partir dessa definição observamos a necessidade dela ser clara e objetiva, para que não fique confuso entre os membros da organização e cada um tenha uma percepção diferente. Como ficou evidenciado nas respostas abaixo.

A [...] Vendas de seguro.

B [...] Tranquilidade familiar

C [...] segurar o bem familiar para evitar danos no orçamento.

Existem metas definidas, se positivo, qual o período para alcançá-las?

Toda meta deve ser específica, mensurável, alcançável, relevante e ter um término, partindo dessas premissas e analisando a meta proposta pelos gestores observamos que é possível basta à formulação da estratégia.

A [...] não existem, não é do meu conhecimento.

B [...] abrir um escritório numa cidade do interior do estado, Itabaiana, em dois anos.

C [...] expandir o negócio para o interior do estado.

No que a ACF se diferencia em relação às outras corretoras?

Possuir um diferencial que agregue valor ao serviço é essencial e o descrito pelos pesquisados realmente é de muita relevância, visto que, quem compra carro novo geralmente prefere que o conserto seja realizado na concessionária, ficando assim a um passo de seus concorrentes diante de seu público alvo.

A [...] o serviço do carro em caso de batida é realizado na concessionária, passando uma maior confiabilidade para o cliente.

B [...] profissionais capacitados e garantia nos serviços feitos através das seguradoras.

C [...] só trabalhamos com as melhores seguradoras, para o cliente não ter dor de cabeça na utilização do seguro.

Como você enxerga a empresa no futuro?

Para que a empresa tenha o crescimento desejado é necessário planejar-se, definir aonde quer chegar e em quanto tempo e isso é o objetivo do planejamento estratégico traçar ações, mediante a análise dos ambientes, para que a empresa tenha suas metas alcançadas.

A [...] não vejo crescimento devido a um mercado cada dia mais competitivo.

B [...] com mais uma filial com um ou dois funcionários, em crescimento.

C [...] em crescimento.

Quais os seus pontos fortes?

Análise interna, ambiente controlável, onde cabe à organização usar seus recursos de forma eficiente e eficaz para ganhar mercado. Os pontos fortes citados são realmente pertinentes ficando evidente o conhecimento dos gestores nos seus principais recursos internos.

A [...] localização privilegiada, dentro de uma concessionária de veículos.

B [...] o cliente compra o carro e já faz o seguro, isso faz com ele se sinta confiante.

C [...] credibilidade com as seguradoras com as quais trabalhamos, e por possuir uma sinistralidade baixa na carteira de clientes, dispomos de um valor diferenciado.

Quais os pontos fracos?

É preciso que esteja claro para a organização no que ela está precisando melhorar, onde alocar recursos ou redirecioná-los. Diante do exposto pelos gestores, será necessário definir uma estratégia para a organização e assim estabelecer ações de marketing para divulgação da empresa. Terão que ser feitos investimentos na área de tecnologia para melhor customização do tempo de resposta a um cliente que solicita uma cotação de seguro.

A [...] falta de ações de marketing para divulgar a empresa.

B [...] não possuir plano e estratégia de crescimento.

C [...] falta de novas tecnologias, como um sistema onde você lança os dados do cliente e faz cotação em todas as seguradoras ao mesmo tempo.

Qual o público-alvo?

A definição do público alvo traz para empresa, mesmo que não esteja estabelecida, sua missão, a razão de ser da organização. Observamos que o público-alvo da empresa em questão está muito restrito, e que para o crescimento da empresa será de suma importância expandir esse público.

A [...] clientes que compram carros novos na Concorde Veículos empresa a qual a ACF está situada.

B [...] clientes que compram carro na Concorde.

C [...] clientes que compram carros novos e seminovos na Concorde.

Como sugere que seja implantado o planejamento estratégico na ACF?

Após realizar todas as análises pertinentes (ambiente interno e externo), o planejamento estratégico será implantado.

A [...] não conheço planejamento estratégico.

B [...] Através da definição da missão, visão e objetivos da organização.

C [...] definindo ações para o crescimento da empresa.

Como serão definidos a missão, a visão e os valores da organização?

A empresa não tem missão, visão e valores definidos, essa será a sugestão proposta por esse artigo para que assim possamos dar início a elaboração do planejamento estratégico.

A [...] Através da análise da organização.

B [...] será levada em consideração a organização, aonde ela quer chegar e em quanto tempo.

C [...] Análise da organização.

Há algum nicho não explorado no mercado? Qual?

Essas são oportunidades que o ambiente externo proporciona que ainda não foram exploradas. É necessário também que se faça uma análise para saber sobre a viabilidade de aproveitá-las e expandir o negócio.

A [...] sim, atualmente o nosso foco é no seguro de carros, mas queremos trabalhar com outros tipos de seguros como: seguro de vida, saúde e previdência.

B [...] sim.

C [...] sim, plano de saúde e previdência.

Qual o caminho a ser seguido para o sucesso da organização?

Para isso é preciso que existam ações estratégicas na empresa, o que ainda não tem. Como podemos observar na opinião dos gestores eles já sabem o que está faltando e esse já é um importante passo.

A [...] definir o planejamento estratégico.

B [...] definir ações através da análise de mercado para superar a concorrência.

C [...] definir um plano para o alcance dos objetivos.

Diante da atual conjuntura econômica que recursos são usados para que a empresa se mantenha competitiva no mercado?

Os recursos humanos são os mais utilizados para diferenciação de mercado, porém, observou-se a necessidade de investir em tecnologias de comunicação e um software que otimize o tempo de resposta ao cliente que solicita uma cotação já que o foco é o melhor atendimento ao cliente.

- A [...] Qualidade na pós-venda.
- B [...] reduzir o preço do seguro.
- C [...] tratar o cliente da melhor maneira possível.

Qual a importância do planejamento para a organização?

A ação de planejar é essencial a qualquer objetivo que se pretenda alcançar e não é diferente com a organização, pois seja para o crescimento ou preparação de situações adversas ou ação estratégica é necessária planejar-se.

- A [...] sem planejar não tem como saber aonde se quer chegar.
- B [...] definir o cenário econômico.
- C [...] está preparado para as constantes mudanças do mercado.

As mudanças na política do país têm influenciado na tomada de decisão?

A incerteza de uma política fraca e sem princípios que se instaurou em nosso país desde o ano passado fez com que os consumidores se tornassem mais exigentes devido à valorização que estão dando ao próprio dinheiro, pois correm risco iminente de perda de emprego, redução de salário e isso fazem com que procurem serviços de qualidade e com preços baixos, e algumas ações têm que ser tomadas pelos gestores para atender esse novo perfil de clientes. Daí o gestor percebe a necessidade de uma ação estratégica.

- A [...] sim, os clientes estão cada dia mais exigentes e se não baixarmos os preços, o cliente não fecha o seguro.
- B [...] sim, com as turbulências e crise na política tenho que enxugar gastos.

C [...] sim, a cada dia tenho que me posicionar de forma diferente e agir de acordo com as mudanças e incertezas causadas pelo cenário.

6 SUGESTÕES

O planejamento estratégico de maneira sucinta busca responder a três questões principais: onde estamos, para onde queremos ir e como chegar lá? Partindo dessa visão, sugerimos inicialmente a definição da missão, visão e valores, para que isso esclareça o negócio da organização e possamos dar os demais passos para elaboração do plano.

Seguem abaixo as sugestões propostas à empresa para definir a missão, visão e valores visto que ainda não foram elaboradas:

Missão - garantir aos clientes segurança financeira, diante de situações que venham ameaçar seus bens e sua vida. Atender suas necessidades e conseguir superar as expectativas de forma eficiente e eficaz a ponto de construir um relacionamento com o cliente não apenas comercial, mas que ele possa enxergá-la como o socorro presente na hora da aflição.

Visão - ser reconhecida pelo mercado em que atua como referência no atendimento ao cliente, primar pela qualidade de seus profissionais e zelo, visando inovação nos serviços e soluções integradas.

Valores:

- Ética e transparência para com os clientes, parceiros e colaboradores.
- Priorizar a satisfação do cliente.
- Justeza no preço das cotações.
- Qualificação dos colaboradores.

Assim que definimos a missão, visão e valores foram feitas a análise do ambiente, interno e externo, em seus aspectos favoráveis e não favoráveis, visando mostrar que recursos teriam a favor e o que seria preciso consertar (internamente) e o que deveria ser ajustado ao ambiente externo. A análise a seguir é sobre o cruzamento da análise SWOT uma ferramenta chave para o sucesso do planejamento estratégico.

✓ **Cruzamentos da análise SWOT**

Após obtenção da teoria sobre análise SWOT e conhecimento sobre os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa ACF Corretora de Seguros é necessário para que haja uma aplicabilidade eficiente e eficaz, que seja feito o cruzamento da análise. Que se

define como sendo uma extensão da matriz SWOT, nesse caso é verificado como os dois pontos negativos influenciam a possibilidade de os pontos positivos ocorrerem e vice versa. E nesse modelo existem quatro tipos de estratégias: ofensiva (pontos fortes x oportunidades), confronto (pontos fortes x ameaças), reforço (pontos fracos x oportunidades) e defesa (pontos fracos x ameaças). Será elencado abaixo cada tipo de estratégia proposta a empresa em questão.

1. Estratégia ofensiva: como a corretora de seguros pertence ao proprietário da Concessionária Chevrolet Concorde veículos e que já possui uma filial na cidade de Itabaiana, verificou-se uma oportunidade de alocar mais uma funcionária dentro da concessionária não havendo necessidade de locação de um ponto comercial.
2. Estratégia de Confronto: por estar atrelada a marca Chevrolet, a ACF Corretora de seguros ganha credibilidade com o cliente, e sua estratégia para ganhar mercado e competir com a concorrência é oferecer seguro para veículos de outras marcas.
3. Estratégia de reforço: a empresa está deficiente em tecnologias que auxiliem um atendimento célere visto que a empresa está em busca de novos clientes. A estratégia a ser utilizada seria a compra de um sistema que agiliza as cotações de seguro, o qual faz as cotações em todas as seguradoras de uma vez só, customiza o tempo e reforça o bom atendimento ao cliente.
4. Estratégia de defesa: Existem apenas duas funcionárias na empresa o que muitas vezes pode acarretar em uma demora no envio das cotações e com aumento da concorrência isso pode gerar perda de clientes uma boa estratégia seria a contratação de mais uma funcionária.

Um objetivo que foi observado era o desejo de construir mais uma filial no interior do estado e para isso traçamos algumas estratégias e ações para escolha da cidade, localização, o público alvo e a concorrência.

Escolha da cidade: procurar uma cidade onde tenham poucas corretoras e um maior número de veículos em circulação sugeriu a cidade de Nossa Senhora do Socorro, pois de acordo com o IBGE tem a segunda maior frota de veículos do estado, ficando atrás apenas de Aracaju.

Localização: As imediações próximas de outros comércios como bancos, correios, supermercados, revendedoras de carros é uma estratégia muito interessante, devido à movimentação de pessoas nesses lugares.

Público alvo: Pessoas que possuam veículos automotores e com poder aquisitivo para custeio do seguro.

Concorrência: Analisar se a cidade já não possui um número elevado de corretores e oferecer algum diferencial de mercado.

Essas foram às sugestões propostas por este artigo para o alcance de um objetivo proposto pela ACF Corretora de Seguros.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O tipo de pesquisa exploratória foi fundamental para aprofundar ao máximo o conhecimento sobre o problema proposto e complementando com abordagem qualitativa que foi necessária para mensurar a percepção dos gestores. O instrumento de coleta de dados foi à entrevista, elaborada com perguntas pertinentes aos objetivos e que fornecessem subsídios para propor ações para alcançá-los.

O resultado prático da pesquisa foi bastante satisfatório, visto que os gestores foram bastante flexíveis acatando e permitindo que fossem aplicadas as orientações teóricas propostas. Os gestores conseguiram perceber a importância do planejamento para o alcance dos objetivos.

Andrade (2012, p.12) “conceitua o planejamento como sendo um processo formal, racional, sistêmico e flexível”, mas como conseguiu êxito em um processo que é sistêmico e flexível ao mesmo tempo? Isso é um desafio para os gestores que têm que está em contato constante com o ambiente, devido as constantes mudanças de um mercado globalizado, para ter sucesso no planejamento. E planejar estrategicamente é algo que dispõe de tempo, recursos financeiros, humanos, enfim total dedicação.

Cleber fala que “a análise S.W.O.T é um instrumento muito utilizado na construção do planejamento estratégico por que força a organização a entrar em contato com o ambiente”. E isso é imprescindível para se conseguir informações sobre a concorrência, fornecedores e os clientes. Saber o que a concorrência está fazendo que esteja dando certo e o que não está, procurar fornecedores que disponham de bons preços e serviços/produtos o custo/benefício e principalmente o que o cliente quer, como quer, onde quer, por quanto quer, saber do que seu público alvo necessita é uma ‘carta na manga’ para as empresas.

8 CONCLUSÃO

A construção deste artigo foi de suma importância para os gestores da empresa ACF Corretora de Seguros, visto que tinham o objetivo de crescimento, mas não sabiam por onde começar tampouco que ferramenta utilizar. Eles, como muitos, achavam que como a empresa

é de pequeno porte conseguiriam um crescimento gradativo sem maiores preocupações, nem planejamentos, aconteceria naturalmente, e não é bem assim. Assim que foi explanado em sentido macro como seria feito o planejamento estratégico, ficou clara a necessidade de construí-lo para o alcance dos objetivos.

Foram definidos inicialmente a missão, visão e os valores da organização, pois essas definições proporcionaram conhecimento amplo sobre o negócio da organização e permitiu que os gestores olhassem para a empresa com outros olhos e conseguiram observar o seu potencial de crescimento bem como onde existiam falhas que precisavam ser consertadas.

O conhecimento dos gestores sobre os aspectos interno e externo da organização foi crucial para a utilização de um instrumento muito usado pelas grandes e médias empresas, a análise *SWOT*. Que nos proporciona analisar a empresa com suas forças e fraquezas, esses são elementos que compõem a estrutura interna da empresa (recursos humanos, tecnologia, financeiro...) e as oportunidades e ameaças que fazem parte do ambiente não controlável, o ponto mais difícil de planejar devido as grandes mudanças que o mercado vem sofrendo a despeito de muitas vertentes (política, economia, legislação, dólar...).

Assim as etapas para elaboração e implementação do plano estratégico foram realizadas com sucesso ficando como exemplo de instrumento a ser utilizados por outras empresas e que os gestores vejam a importância do plano estratégico para a pequena empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação, controle.** São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Ed. 70, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto – **Administração** (Teoria, processo e prática) 2007, p.115 Elsevier Editora Ltda.

CHIAVENATO, Idalberto – **Administração** - Teoria, Processo e Prática - 5ª Ed. 2014, p.115 Editora Manole.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** - 14ª Ed. 2012 Pearson Education.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** São Paulo: Atlas, 2014.

NOGUEIRA, Cleber S., (org.). **Planejamento Estratégico.** São Paulo; Pearson Education do Brasil.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 28 eds. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano *et al* **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTIFICO: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Editora Feevale. Universidade Feevale. Rio Grande do Sul, 2013.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SEBRAE, Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae> Acesso em: 10 de abr. de 2018 as 15:30.

WRIGHT, Peter *et. al.* **Administração estratégica: Oportunidades e ameaças do ambiente externo.** 4. ed. 2000 Editora Atlas.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação.** Aracaju: FANESE, 2013. (Caderno).