



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

JULIANA PARANAGUÁ DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
CORRETORA DE SEGUROS NOVITÁ**

Brasília
2013

JULIANA PARANAGUÁ DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
CORRETORA DE SEGUROS NOVITÁ**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Estratégica para Resultado

Orientadora: Profª Dra. Joana Bicalho

Brasília
2013

JULIANA PARANAGUÁ DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
CORRETORA DE SEGUROS NOVITÁ**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão
Estratégica para Resultado

Orientadora: Profª Dra. Joana Bicalho

Brasília, 12 de dezembro de 2013.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que é um pai e me concede a cada dia a graça de viver, a minha família, a minha amiga Amanda Calmon e seu esposo Carlos Henrique que abriram as portas da sua empresa para que eu pudesse enriquecer os meus conhecimentos acadêmicos, a querida Professora Dra. Joana Bicalho por disponibilizar seu tempo para me orientar nesse trabalho e a todos que fazem parte da minha vida, vocês são carinho de Deus para mim, pois me compreendem, aturam e sofrem junto comigo diante de cada desafio.

**Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é
senão uma gota de mar. Mas, o mar seria menor
se lhe faltasse uma gota.
Madre Teresa de Calcutá**

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar como o planejamento estratégico é importante para que o empreendedor possa avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão a tomada de decisão para a sustentabilidade da empresa. Para tanto, são apresentados os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico, através de renomados autores de literatura sobre o tema. A pesquisa, de caráter exploratória, busca um aprofundamento, através do estudo de caso na Corretora de Seguros Novitá. A coleta de dados foi realizada através de entrevista com os gestores da empresa analisada, por meio de questões abertas, a fim de entender, em termos práticos, os trâmites e os processos realizados em uma corretora e como a mesma se prepara para ampliar seus negócios, conhecer seu concorrente, atender seu cliente em meio a um mercado competitivo. Ao concluir o trabalho, como resultado é possível perceber que o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão cada vez mais necessária em organizações que buscam uma melhor preparação para atuação no mercado globalizado e alcance dos resultados esperados.

Palavras-chave: Empresa. Gestão. Planejamento. Estratégia. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

This paper aims to present how strategic planning is important for the entrepreneur to assess the set of financial and marketing feasibility factors that enable decision making for the company's sustainability . To this end, the concepts of planning, strategy and strategic planning , through renowned authors of literature on the subject are presented . The research , exploratory character, a deeper search through the case study in Insurance Broker Novitá . Data collection was conducted through interviews with managers of the company analyzed through open questions in order to understand, in practical terms , the procedures and processes undertaken in a brokerage firm and how it prepares to expand its business , know your competition , meet his client in the midst of a competitive market . To complete the work , as a result you can see that strategic planning is a management tool increasingly necessary if organizations are better prepared to operate in the global market and achieve the expected results.

Key words: Company. Management. Planning. Strategy. Strategic Planning.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 CONCEITOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
1.1 Definição de planejamento	11
1.2 Definição de estratégia.....	12
1.3 Definição de planejamento estratégico.....	14
1.4 Etapas da implantação do planejamento estratégico.....	16
2 METODOLOGIA	19
3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	20
CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	30
APÊNDICE Entrevista	32

INTRODUÇÃO

Com a globalização o mercado tornou-se muito mais competitivo e este cenário vem exigindo cada vez mais das empresas, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, cabendo adaptarem-se para a continuidade do seu desenvolvimento e permanência no mercado. Diante desta realidade as empresas precisam estar estruturadas de forma a conhecerem estas novas exigências, buscando as competências necessárias, voltadas a satisfação das necessidades internas e externas do seu negócio.

A globalização também trouxe maiores facilidades para entrar em novos mercados, obter novos consumidores, para buscar melhores fornecedores a preço e qualidade adequados. Este acesso antes era possível somente às grandes organizações devido aos custos, barreiras burocráticas e legais; agora pequenas empresas também podem fazê-lo. Na área financeira a globalização tornou possível uma maior disponibilidade de capital, podendo-se contrair empréstimos, também têm maior acesso à tecnologia, que podem melhorar seus processos e a qualidade dos seus produtos. A pequena empresa possui vantagens, já que mudanças ocorrem em grande velocidade na tecnologia, nas inovações e lançamento de produtos, nos processos, no mercado e para manter-se é preciso acompanhar e até antecipar a essas transformações, outro fator que confere vantagem à pequena empresa é a valorização do cliente. O pequeno empreendedor está próximo ao consumidor, consegue perceber quais são suas necessidades e pode rapidamente adaptar seus produtos, no atendimento e satisfação de cada cliente, diferentemente das grandes empresas, onde um consumidor é apenas mais um.

Segundo Cafardo (2002), algumas empresas ainda não se deram conta da transformação dinâmica e diária que toma conta do mercado e não tomam atitudes cabíveis para enfrentar tal quadro. Tais empresas ainda estão presas a velhos vícios e não adotam uma política profissional de gestão adequada ao seu ramo. Muitas empresas poderiam apresentar um melhor desempenho perante o mercado, caso os critérios fossem obedecidos. Tais critérios podem estar agregados em um tema muito presente na Administração: o planejamento estratégico.

Diante de um mercado que está cada vez mais exigente em qualidade nos serviços e com informações *on line*, o foco deste trabalho é aprofundar os estudos na importância da elaboração do planejamento estratégico na Corretora Novitá. A pergunta para que o estudo pudesse ser realizado foi a seguinte: Como o planejamento estratégico pode auxiliar a Corretora Novitá, na gestão da empresa de forma que a sua tomada de decisão seja para a sustentabilidade da empresa?

O objetivo geral dessa pesquisa é apresentar como o planejamento estratégico é importante para que o empreendedor possa avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão a sua tomada de decisão para a sustentabilidade da empresa. Quanto aos objetivos específicos, tem-se: Descrever os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico; Apresentar as etapas de implantação de um planejamento estratégico; E analisar as vantagens da implantação do planejamento estratégico na Corretora de Seguros Novitá;

O tipo de pesquisa é exploratória, buscando um aprofundamento no tema, possibilitando conhecimento ao leitor. Com coleta de dados realizada por meio de entrevista com os gestores da empresa e o método de abordagem do problema é o qualitativo.

O trabalho está estruturado em 4 capítulos. No 1º capítulo é apresentada a fundamentação teórica sobre o tema, onde os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico são demonstrados através de renomados autores de literatura sobre o tema. No capítulo 2º a metodologia aplicada para realização da pesquisa, no 3º apresentação e discussão dos resultados e no 4º capítulo as considerações finais do trabalho.

1 CONCEITOS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para administrar uma empresa é necessário conhecer o seu processo como um todo e aplicar técnicas de gestão. Na rotina diária a tomada de decisão acontece a todo instante, porém existem também aquelas decisões que requerem uma análise e um tempo para serem executadas. Uma destas técnicas gerenciais é a função planejar suas ações a fim de alcançar metas, atingindo seus objetivos.

1.1 Definição de planejamento

Para Faria (1997), a utilização do planejamento existe desde os primórdios da Administração. A construção das pirâmides egípcias é uma prova concreta de tal afirmação; o planejamento é considerado uma função administrativa primordial.

O planejamento pode ser visto como uma função inicial da Administração. Considerando o planejamento como uma locomotiva que o trem das ações de organizar, liderar e controlar, seria como pensar o planejamento como a raiz da árvore principal da qual sai os ramos organizacionais da liderança e das ações de controle (STONER, 1995).

Oliveira (2008) conceituou planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços recursos pela empresa. Porém, o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição ou resolução de problemas. Ele afirma também que o planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processo, técnicas e atitudes administrativas que

proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais.

Segundo Mintzberg (2004, p. 26), “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

Maximiano (2000) define planejamento como ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomada de decisões: as decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro ou serão colocadas em prática no futuro. O autor também afirma que o conceito de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- É definir meios que possibilitem a realização de resultados desejados.
- É interferir na realidade, a fim de passar uma situação conhecida para outra situação desejada, dentro de um intervalo definido tempo.
- É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes.
- É definir um objeto, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

1.2 Definição de estratégia

A definição de estratégia é algo muito importante, pois é só através dela que se pode alcançar os objetivos almejados pela empresa. Segundo Maximiano (2000), estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para

realizar objetivos. A estratégia surgiu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas.

Oliveira (2008) afirma que a estratégia pode ser definida como caminho ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos.

A estratégia pode ser definida como um conjunto de medidas que vêm sendo utilizadas indiscriminadamente na área administrativa, compreendendo todo seu ambiente organizacional, (Cobra, 1992).

Para Almeida (2001), estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade.

Analisando recursos e circunstâncias, chega-se aos objetivos e, analisando exeqüibilidade, adequação e aceitação dos objetivos e reexaminando recursos e circunstâncias, chega-se às estratégias propostas (BETHLEM, 2004).

De acordo com Oliveira (2008), o executivo pode definir o tipo de estratégia conforme a capacidade e o objetivo estabelecido, sendo elas:

- Estratégia de sobrevivência – A empresa deve optar por este tipo de estratégia ao analisar que não há alternativa ou está em perspectivas desordenadas, com altos índices de pontos fracos internos e ameaças externas. Nesta situação, aconselha-se redução de custos, desinvestimento ou liquidação do negócio.
- Estratégia de manutenção – A empresa apresenta predominância de ameaças, mas existem pontos fortes que possibilitam continuar sobrevivendo, mantendo sua posição no mercado perante seus

concorrentes. Tem-se aí a estratégia de estabilidade, de nicho ou de especialização.

- Estratégia de crescimento – A empresa tem predominância de pontos fracos, mas existem oportunidades no mercado em que atua. As estratégias adotadas são de inovação, de internacionalização, de *joint venture* ou de expansão.
- Estratégia de desenvolvimento – A empresa tem predominância de pontos fortes e de oportunidade, favorecendo a aplicabilidade das estratégias de desenvolvimento de mercado, de produtos e serviços, financeiro, de capacidade e de estabilidade.

1.3 Definição de planejamento estratégico

Com o desenvolvimento da sociedade e das organizações, houve buscas por metodologias que pudessem auxiliar as organizações na utilização dos recursos, na programação dos lucros, no processo de análises ambientais internas e externas a organização que vinham mudando com o tempo, logo se chegou ao planejamento estratégico, fundamentado em táticas e diferentes objetivos, porém sempre buscando a vitória. (ZILIO, 2006).

Para Oliveira (2008), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos

para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Segundo Mintzberg (2004, p. 26), “planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões”.

Para Drucker (1975) um planejamento não é um conjunto de técnicas ou utilização de métodos, também não prevê o que irá acontecer, não aborda ações futuras e não é uma tentativa de excluir o risco. Em um planejamento estratégico não existe um padrão de técnicas ou métodos, algumas podem ser necessárias, mas podem não ser também. O planejamento estratégico não consegue fazer previsões, até porque isso é humanamente impossível, e por não se conseguir prever, que se utiliza o planejamento. Nele não se aborda ações futuras, e sim ações que devem acontecer no presente para atingir o futuro desejado. Não se elimina os riscos, pelo contrário, deve assumir os riscos certos para ter um planejamento estratégico de sucesso.

De acordo com Zilio (2006, p. 20-21) O planejamento estratégico pode ser entendido como o desenvolvimento de um programa para realização de objetivos e metas organizacionais, através da escolha de uma metodologia de ação, de forma que antecipe o que fazer, quando, como, e quem deve fazer; isto tudo de acordo com o meio que a organização está inserida, aproveitando-se ou escapando-se de situações que podem ou não lhe ser favoráveis.

O planejamento estratégico passa a ser uma ferramenta utilizada pela organização para orientar suas ações, que deve ser analisada e se preciso modificada constantemente mediante as reações do mercado, do ambiente interno e externo a organização, sempre buscando o cumprimento de metas ou objetivos

organizacionais. Segundo Chiavenato (2000, p. 44) A organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. A organização atua em meio ambiente e a sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio.

1.4 Etapas da implantação do planejamento estratégico

Oliveira (2008, p. 39) enfatiza que o Planejamento Estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico. A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de riscos para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades percebidas no ambiente, bem como enfrentar as ameaças. A implementação envolve os assuntos organizacionais, o sistema de informações, o sistema orçamentário, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

De acordo com Oliveira (2008, p. 42) as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser definidas como:

- Fase 1 – Diagnóstico estratégico
- Fase 2 – Missão da empresa
- Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos

- Fase 4 – Controle e avaliação

Na fase do diagnóstico estratégico segundo (Oliveira, 2008, p. 63) “é o momento no qual a organização verifica seus defeitos e qualidades no processo administrativo, tanto no ambiente interno como também no externo”.

De acordo com Oliveira (2008, p. 64) “o Benchmarking é um instrumento administrativo que pode auxiliar o processo do diagnóstico estratégico”. Tal instrumento é bastante interessante, pois ele analisa as melhores práticas de uma organização referência na área e aplica tais procedimentos na organização desejada, fazendo algumas alterações para adaptá-la a nova organização.

Como principais aspectos do diagnóstico estratégico podemos citar a visão da empresa, sendo ela clara, e algo para enxergar o futuro no qual a empresa deseje.

De acordo com Oliveira (2008, p. 65) “visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo”.

Vale ressaltar os valores também na hora de montar a estratégia, pois representa o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, além de dar suporte para tomadas de decisão. (Oliveira, 2008, p. 67).

No processo de diagnóstico estratégico a análise interna e externa da organização é algo muito importante, nesse momento é elaborada uma análise SWOT determinando os pontos fortes e fracos no que diz respeito ao ambiente interno, e as ameaças e oportunidades que são relacionados ao ambiente externo.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a função da análise SWOT é basicamente fazer o cruzamento dos pontos analisados, oportunidades e ameaças externas a organização com seus pontos fortes e fracos de origem interna. A idéia

de cruzar e analisar os pontos se torna uma boa saída na hora de fazer o planejamento de estratégias tanto de curto como de longo prazo e os quatro pontos que são abordados pela matriz servem de base de indicação da situação naquele momento da organização, o que quando se é de conhecimento da empresa, essa, terá maior segurança para tomada de decisões.

2 METODOLOGIA

O foco deste trabalho é aprofundar os estudos, envolvendo um referencial teórico em artigos e livros que abordem a importância da elaboração do planejamento estratégico na empresa, para que o empreendedor possa avaliar a importância de se planejar, ou seja, tomar decisões antecipadamente aos acontecimentos, avaliando o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão a sua tomada de decisão para a sustentabilidade da Corretora de Seguros Novita.

Quanto ao delineamento da pesquisa é Qualitativa, pois Roesch (2009, p. 155) diz que esse tipo de pesquisa “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa”.

A modalidade de pesquisa utilizada é o estudo de caso, Gil (2002) afirma que esta é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, consiste em um estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

A coleta dos dados se dá através de entrevista utilizando questões abertas, que de acordo com Roesch (2009, p. 159) “permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”, portanto os dados serão coletados e analisados.

A pesquisa não requer coleta de dados estatísticos, haverá uma preocupação na interpretação das informações obtidas e estas relacionadas com os conceitos estudados. Para Roesch (2005), o método qualitativo é de suma importância, quando o objetivo é relatar uma realidade vivida, por membros desta mesma realidade.

3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para apresentação e discussão dos resultados, é feita uma breve apresentação da empresa e transcrita a entrevista. Após a transcrição das perguntas e respostas uma análise crítica do resultado obtido é realizada e fundamentada nos autores estudados.

Criada em 15 de maio de 2009, a Novitá Corretora e Administradora de Seguros surgiu do desejo de um casal ter o seu próprio negócio, voltada para o um público diversificado. Primeiramente seu foco era seguro de auto, atualmente esta carteira vem sendo ampliada para outros tipos de serviços na área como seguro de vida, saúde, incêndio, patrimonial, habitacional, entre outros. É uma empresa privada de pequeno porte, contendo apenas três funcionários, o casal, que são os gestores e uma secretária.

Com o objetivo de compreender como está estruturada a empresa, o funcionamento da gestão, qual a visão, dificuldade ou sucesso dos empreendedores diante do seu negócio, é estruturado um questionário como roteiro de entrevista para ouvir o Carlos Henrique e a Amanda Calmon, proprietários da Novitá. É questionado como a corretora hoje está estruturada em termos de processos, pessoas e atividade e eles relatam que a empresa tem uma sede própria, um escritório no Setor Bancário Sul, onde atualmente dividem o tempo de trabalho em um tempo no escritório e outro visitando concessionárias, condomínios, obras residenciais, dentre outros locais apresentando os serviços que são prestados pela corretora. No horário administrativo fica a secretária no escritório, cuidando dos serviços internos, desde a cotação de um seguro até o envio de fax e atender telefone. Não existe assim uma divisão de tarefas entre o casal de gestores, eles fazem as mesmas coisas, apenas

a secretária fica internamente realizando serviços administrativos. É explicado que o processo de uma corretora é igual para todas, pois recebem a solicitação do cliente em obter um seguro e a partir daí é realizada a cotação do serviço. A cotação é solicitada às várias empresas de seguro que trabalham com a Novitá. O envio da cotação para o cliente se dá conforme a solicitação dele. Além do envio da cotação para o cliente a corretora tem o cuidado de entrar em contato, também por telefone, para uma maior explicação das cotações e apresentação dos diferenciais de serviços de pós venda que a corretora oferece. São realizados os controles internos de arquivamento de documentos, porém não existe um planejamento financeiro. O dinheiro empresarial acaba se misturando com o pessoal e isso torna esse processo deficiente. É realizado um grande esforço por parte dos gestores, para manterem uma média de despesas. Os gestores vêm percebendo a necessidade de uma sistemática de trabalho diferente da atual para que possam atender com maior agilidade e presteza seus clientes e obterem, também, uma gestão financeira. Sobre uma sistemática de gestão que auxilie o empresário conduzir o seu negócio de maneira eficiente e eficaz, Oliveira comenta que o planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Porém, o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição ou resolução de problemas. Dando seqüência a esta definição o autor afirma que planejamento pode ser definido como desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais.

Nesse segundo momento de diálogo, foi questionado como a Novitá faz para captar novos clientes e os gestores explicam que a corretora tem uma sistemática de trabalho própria. A gestão seleciona empresas que necessitam de alguma forma da utilização de seguros, entra em contato com estas para agendar uma visita de apresentação do portfólio e dos serviços que são prestados. Outra forma é através de panfletagem em locais estratégicos, como em frente à concessionárias, feiras de carros, distribuição em condomínios residenciais e faculdades. E outra forma é a indicação, clientes que passam a indicar a corretora para seus amigos e parentes. Chiavenato escreve que a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. A organização atua em meio ambiente e a sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio.

A sistemática utilizada pela corretora para conhecer os seus concorrentes é ficar atento ao mercado de seguros, acompanhando revistas, jornais e através da observação do concorrente o que ele faz, como faz e o público que ele está buscando. É percebido que os gestores sabem quem são seus principais concorrentes no mercado, onde os mais representativos são os bancos e as concessionárias, mas não fazem um estudo de pontos fortes e fracos da concorrência.

A estratégia que a corretora utiliza, para ser diferente do concorrente é ter o foco no cliente, atendê-lo bem e superar suas expectativas com preço, atenção, explicação, acompanhamento da apólice desde a emissão até o seu vencimento e a oferta de um pós-vendas gratuito. O cliente é priorizado desde o momento da cotação. Se ele fechar o seguro com a corretora, a empresa cuida de todas as

necessidades oferecendo comodidade, conforto e segurança ao cliente. Durante a vigência da apólice qualquer problema ou sinistro, que venha acontecer, a corretora oferece a assistência de pós-venda como forma de manter o cliente seguro e sem ter que se indispor com os tramites legais que são exigidos. No que diz respeito à análise de concorrência e de cenários, Tavares afirma que a análise SWOT, faz com que o planejamento estratégico contemple a relação das condições internas e externas. Nas condições internas afloram as forças e fraquezas, as forças são os recursos disponíveis dentro da organização, como habilidades, posição de mercado, capital humano, além de outras competências distintivas. Já as fraquezas são fatores que podem levar a empresa a um baixo desempenho, tais como carência de recursos tecnológicos ou intelectuais, política de incentivos inadequada.

A empresa não possui uma estratégia ou plano, para lidar com as diversas transformações econômicas que ocorrem no mercado. A gestão procura busca ficar atenta às mudanças, a partir de informações em jornais, revistas, órgãos e sindicatos que legalizam o mercado de seguros e agem frente a estas mudanças de acordo à necessidade do momento.

Averiguando se os gestores conhecem o que é planejamento estratégico e se pensam na possibilidade de implantar na empresa é percebido que a palavra planejamento é conhecida pelos gestores, mas não colocada em prática, porém é explanado pelos dois, o crescimento da empresa e a necessidade de uma gestão que trabalhe de forma preventiva às várias situações que estão acontecendo no mercado e que auxilie na tomada de decisão assertiva para garantir o futuro da empresa. Pensando no crescimento da empresa e na necessidade de uma gestão atuante no mercado, tomando decisões preventivamente Mintzberg cita que o

planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões.

É perceptível que os gestores conhecem o seu negócio, sabem todos os passos necessário para executar suas tarefas e tomam ações mediante os acontecimentos, cuidam da empresa, buscam o seu crescimento, porém não aplica um modelo de gestão que se antecipe aos problemas que podem ocorrer durante o caminho e isso é um risco. Não se preparam para enfrentar e vencer os desafios, enxergar ameaças e oportunidades que ainda não existem.

Outro ponto observado é que a empresa está em crescimento e seus gestores têm essa percepção, conseguem enxergar as oportunidades de negócio, pois há tendência no Brasil e no mundo das pessoas iniciarem um olhar mais amplo para a qualidade de vida e saúde e sendo assim o mercado de seguro está cada vez mais propício a crescer. Certamente este cenário tem forte impacto em curto e médio prazo para empresas que atendem a este segmento. É possível compreender que a empresa não pratica um planejamento, mas reconhece que o mesmo pode oferecer vantagens a organização, Oliveira comenta, que por meio do planejamento estratégico a organização espera saber seus pontos fortes e como utilizá-los da melhor forma, saber seus pontos fracos para que possam ser eliminados ou se adequar à eles, saber as oportunidades externas e as usufruir, saber das ameaças externas para que sejam evitadas e ter um plano de trabalho efetivo.

A Novitá não pratica o estudo de cenários, avaliando as questões políticas, sociais e econômicas, a gestão se baseia em percepções cotidianas ocorridas no mercado de seguros, sobre os aspectos relevantes que causem impacto na corretora, mas isto leva a empresa à não compreender o mercado e suas potencialidades. Como lembra Chiavenato e Sapiro (2003) a função da análise

SWOT é basicamente fazer o cruzamento dos pontos analisados, oportunidades e ameaças externas a organização com seus pontos fortes e fracos de origem interna. Caso a empresa estudada realize um estudo de cenários como prática de gestão ela poderá diferencia-se, pois estará verificando a posição estratégica da empresa no mercado, indica quais os pontos devem melhorar, mostra as chances de crescimento, aumentando as oportunidades e deixa em alerta diante de riscos.

O resultado ideal, que pode ser muito valioso para um negócio, é maximizar os pontos fortes, minimizando as fraquezas, para que a empresa possa tirar proveito das oportunidades externas listadas enquanto superando as ameaças identificadas. Nesse sentido, há grande valor nos resultados que a análise SWOT pode produzir para um negócio. Outra vantagem é que pode ajudar a criar novas idéias para o negócio. Quando examinar os tópicos listados em colunas e linhas de uma análise SWOT, uma empresa aumenta não somente a sua consciência de potenciais vantagens (ou desvantagens) e ameaças, mas pode também responder mais eficazmente no futuro, formando planos para neutralizá-los, como eles acontecem.

Conforme aborda Drucker o planejamento não prevê o que irá acontecer, não aborda ações futuras e não é uma tentativa de excluir o risco, não consegue fazer previsões, mas é um direcionamento de ações que devem acontecer no presente para atingir o futuro desejado. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Conforme Chiavenato aborda na teoria, a organização atua em um meio ambiente e a sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com esse meio.

Por meio dessa entrevista, percebe-se que os gestores conhecem o meio ambiente no qual estão inseridos, a ponto de estarem crescendo e captando clientes, consegue identificar os diferenciais que sua empresa possui para atuar no mercado escolhido e reconhece a necessidade de um método ou modelo de trabalho que auxilie em avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilite ao seu negócio a melhor direção a ser seguida.

CONCLUSÃO

O estudo permitiu compreender a importância da criação de um planejamento estratégico nas empresas, pois este visa traçar metas e objetivos para alcançar o resultado estabelecido, utilizando recursos disponíveis de forma eficiente.

O objetivo geral desse estudo é apresentar como o planejamento estratégico é importante para que o empreendedor possa avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão a sua tomada de decisão para a sustentabilidade da empresa, este é atendido mediante a fundamentação teórica apresentada pelos vários autores abordados ao longo da pesquisa.

Quanto aos objetivos específicos de: Descrever os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico; Apresentar as etapas de implantação de um planejamento estratégico; E analisar as vantagens da implantação do planejamento estratégico na Corretora de Seguros Novitá estes foram alcançados, é possível comprovar que o planejamento estratégico é uma ferramenta cada vez mais necessária em organizações que buscam uma melhor preparação para atuação no mercado globalizado. Esta ferramenta pode se apresentar através de múltiplas facetas por diferentes autores, devendo ser corretamente interpretada e escolhida para que se tenha um retorno satisfatório de sua aplicabilidade.

Convém salientar que a elaboração de um planejamento estratégico não acarretará em uma melhora instantânea no desenvolvimento das tarefas organizacionais. Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do comprometimento de todos os envolvidos à implementação das ações

estratégicas dele decorrentes, não adianta desenvolver um trabalho superficial apenas expressando que a empresa faz uso de uma ferramenta de gestão diferenciada.

Em relação corretora de seguros Novitá a gestão atual atende de forma satisfatória os processos rotineiros, porém a partir das respostas dos gestores existem pontos a serem melhorados. Esses pontos são decorrentes de uma gestão que age de acordo com a situação momentânea e não de maneira a antever os possíveis acontecimentos internos e externos do meio ambiente.

Os gestores e proprietários da empresa são formados em administração de empresas, um deles estuda gestão de negócios, então ambos conhecem o real significado de planejar, estabelecer metas e buscar formas de alcançar os resultados esperados, e com isso, conseguem perceber que é necessário enxergar todos os ângulos de seu meio ambiente e isso só é possível através de um planejamento estratégico.

Não houve limitações durante o estudo. Vários autores abordam o tema, o que possibilitou a pesquisa bibliográfica, os gestores da empresa foram abertos e verdadeiros, se colocaram a disposição em abrir as portas da Corretora que fosse realizado o estudo.

Como recomendação futura diante do estudo realizado, é possível o desenvolvimento de um trabalho acadêmico a cerca do BSC *Balanced Score Card* como ferramenta para planejamento estratégico, mostrando como essa metodologia pode auxiliar os gestores a analisar criticamente o seu negócio em quatro perspectivas (financeira, do cliente, dos processos de negócios internos e de aprendizagem e crescimento), no qual concede um diagnóstico do desempenho

operacional de uma organização e estabelece quais medidas irão impulsionar o seu futuro.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- CAFARDO, Renata. Fuga de alunos atinge escolas tradicionais. **O Estado de São Paulo**, Seção de Educação, 1º caderno, p.16, 17 de outubro de 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2ª edição. Elsevier Brasil, 2003.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. V.1. São Paulo : Pioneira, 1975.
- FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- Gil, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZILIO, Márcia Ribas. **Diagnóstico Estratégico em pequenas empresas – Estudo de caso Girardi Auto Peças**. Passo Fundo, 2006. Disponível em:<<http://pt.scribd.com/doc/9642438/12/Conceito-de-Planejamento-Estrategico>>. Acesso em: 09/05/2013.

APÊNDICE – Entrevista

1- Como a corretora hoje está estruturada em termos de processos, pessoas e atividades?

A corretora possui um escritório no Setor Bancário Sul, atualmente dividimos o tempo de trabalho em um tempo no escritório e outro visitando concessionárias, condomínios, obras residenciais, dentre outros locais apresentando os serviços que são prestados pela corretora. No horário administrativo fica a secretária no escritório, cuidando dos serviços internos, desde a cotação de um seguro até o envio de fax, atender telefone, entre outros. Não existe assim uma divisão de tarefas entre nós, fazemos as mesmas coisas, apenas a secretária que fica internamente realizando serviços administrativos. O processo de uma corretora é sempre igual para todas, pois recebemos a solicitação do cliente em obter um seguro e a partir daí é realizada a cotação do serviço. A cotação é realizada com nas várias empresas de seguro que trabalhamos. Enviamos a cotação para o cliente de acordo à forma solicitada por ele. Além do envio da cotação para o cliente temos o cuidado de entrar em contato, também por telefone, para uma maior explicação da cotação e apresentação dos diferenciais de serviços de pós venda que a nossa corretora oferece. Realizamos todos os controles internos de arquivamento de documentos, controle de custos administrativos do escritório, porém não existe um planejamento financeiro. O dinheiro empresarial acaba se misturando com o pessoal e isso torna esse processo deficiente. Realizamos um grande esforço para manter uma média de despesas. Percebemos a necessidade de uma sistemática de trabalho diferente da atual para que possamos atender com maior agilidade, presteza nossos clientes e ter também uma gestão financeira.

2- Como a empresa faz para captar novos clientes?

Nós temos a nossa forma de trabalho própria. Seleccionamos empresas e entramos em contato com estas para agendar uma visita de apresentação do portfólio e apresentação dos serviços. Outra forma é através de panfletagem em locais estratégicos, como em frente à concessionárias e feiras de carros, distribuição em condomínios residenciais e faculdades. E outra forma é a indicação, clientes que passam a indicar a corretora para seus amigos e parentes, a propaganda “boca a boca” é bastante forte.

3- O que a corretora Novitá faz para conhecer os seus concorrentes?

Nós sabemos quem são nossos principais concorrentes no mercado, onde os mais representativos são os bancos e as concessionárias, mas não fazemos um estudo aprofundado da concorrência. Realizamos a observação ao concorrente, verificando que eles fazem, como fazem e o público que ele estão buscando.

4- Qual é a estratégia que a corretora utiliza, mesmo que informalmente, para ser diferente do concorrente?

Nós priorizamos o cliente, atendê-lo bem e procuramos superar as suas expectativas com preço, atenção, explicação, acompanhamento da apólice desde a emissão até o vencimento e pós vendas, esse é o diferencial. O cliente é priorizado desde o momento da cotação. Se ele fechar o seguro com a corretora, nós cuidamos de todas as necessidades do nosso cliente, oferecendo comodidade, conforto e segurança. Durante a vigência da apólice qualquer problema ou sinistro, que venha acontecer nós é que cuidamos de tudo, mantemos o cliente seguro e sem ter que se indispor com os tramites legais que são exigidos pelas seguradoras.

5- A Novitá tem alguma estratégia ou plano, para lidar com as diversas transformações econômicas que ocorrem no mercado e como agem frente a estas mudanças?

Nós procuramos está atento a tudo que está acontecendo no mundo, principalmente no diz respeito a seguros, acessamos as informações em jornais, revistas, órgãos e sindicatos que legalizam o mercado de seguros e as ações são tomadas de acordo à necessidade do momento.

6- Vocês conhecem o que é planejamento estratégico e pensam na possibilidade de implantar na empresa?

A palavra planejamento é conhecida por nós, porém nunca colocamos em prática, corretora está crescendo bastante e já sentimos a necessidade de uma forma de administrar mais formal, de forma preventiva às várias situações que estão acontecendo no mercado e que nos auxilie na tomada de decisão assertiva para garantir o futuro do nosso negócio.