

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MAIANE DA SILVA PIZONI**

**PROPOSTA DE MODELAGEM PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE  
UMA CORRETORA DE SEGUROS**

**CRICIÚMA  
2014**

**MAIANE DA SILVA PIZONI**

**PROPOSTA DE MODELAGEM PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DE UMA CORRETORA DE SEGUROS**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
apresentado para obtenção do grau de  
Bacharel, no curso de Ciências Contábeis da  
Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Katia Aurora Dalla  
Líbera Sorato

**CRICIÚMA**

**2014**

**MAIANE DA SILVA PIZONI**

**PROPOSTA DE MODELAGEM PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE  
UMA CORRETORA DE SEGUROS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 05 de Dezembro de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato – Ma. - Orientadora

---

Prof.Luiz Henrique Tibúrcio Daufemback - Esp. - Examinador

**Dedico esse trabalho ao meu noivo e ao meu pai que sempre me apoiaram na realização da minha graduação, estando ao meu lado nos momentos bons e ruins.**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, que sempre me deu forças e esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida. Agradeço por não permitir que eu desistisse da minha graduação visto que por várias vezes pensei em abandonar o Curso, mas Deus sempre esteve ali segurando firmemente em minhas mãos.

Ao meu pai Clezio que sempre esteve ao meu lado, me apoiando desde pequena nos estudos. Ao meu noivo Jhony agradeço muito a compreensão, amor, carinho e dedicação que teve comigo nessa longa jornada. Aos meus familiares que sempre estiveram ao meu lado. A Fran e Norton meus chefes que sempre me apoiaram e me incentivaram em não desistir.

A minha grande amiga Alini, que percorreu junto comigo esse longo período de graduação e sempre esteve ao meu lado pronta para me ouvir, ajudar nos momentos difíceis. Agradeço a você aos bons momentos que vivemos juntas.

A minha orientadora professora Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato pela excelente orientação, apoio, dedicação e paciência no período de elaboração do trabalho conclusivo de curso.

A todos os professores do curso de ciências contábeis pelo ensino de qualidade que nos foi passado, além de todo o carinho que sempre tiveram com todos nós.

Agradeço muito a todos que de alguma forma contribuíram para minha formação acadêmica.

**Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.**

**Provérbios 16:3**

## RESUMO

PIZONI, Maiane da Silva. **Proposta de modelagem para o planejamento estratégico de uma corretora de seguros**. 2014. 49 páginas. Orientadora Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma/SC.

Devido ao constante aumento da competitividade no mercado, se faz necessário que a organização tenha uma boa gestão. Para isso, a empresa precisa de ferramentas de auxílio à tomada de decisões. O planejamento estratégico pode auxiliar as empresas, pois por meio dele é possível analisar como a empresa se encontra no presente e se planejar para o futuro. Diante disso, este estudo visou identificar uma modelagem adequada para implantação do planejamento estratégico em uma corretora de seguros. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, quanto aos procedimentos como estudo bibliográfico, estudo de caso. Quanto à abordagem do problema, a tipologia empregada foi à qualitativa. Como resultado observou-se que a empresa não possui planejamento estratégico formalizado e as decisões tomadas, geralmente são de curto prazo e tomadas pelos sócios e gerente. Por meio da análise *SWOT* foi possível identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa. A partir dos objetivos traçados, foi possível identificar estratégias e metas para empresa e elaborar o plano de ação que foca principalmente na ampliação de clientes e conseqüentemente no aumento do faturamento. Conclui-se que o planejamento estratégico é importante para a empresa em estudo, tendo em vista que por meio desta ferramenta a organização passa a ter definida sua missão, visão, princípios/valores a serem seguidos, assim como seus objetivos e como fazer para alcançá-los contribuindo para na tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Corretora de seguros. Ferramentas de gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1: Níveis organizacionais .....                               | 16 |
| Figura 2: Esquema geral do processo de planejamento estratégico..... | 19 |
| Figura 3: Tipos de seguros comercializados pela corretora .....      | 29 |
| Figura 4: Organograma da corretora de seguro em estudo .....         | 30 |
| Figura 5: Missão da empresa .....                                    | 34 |
| Figura 6: Visão da empresa .....                                     | 35 |
| Figura 7: Princípios/Valores da empresa. ....                        | 35 |
| Figura 8: Análise SWOT da corretora de seguros.....                  | 37 |



## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1: Formulário para o desenvolvimento de planos de ação. .... | 24 |
| Quadro 2: Fornecedores da empresa em estudo .....                   | 31 |
| Quadro 3: Concorrentes .....  | 34 |
| Quadro 4: Estratégias traçadas para cada objetivo.....              | 38 |
| Quadro 5: Metas elaboradas para cada estratégia .....               | 39 |
| Quadro 6: Plano de ação .....                                       | 41 |

## **LISTA DE SIGLAS**

**RC** – Responsabilidade Civil

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....                                      | <b>11</b> |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA .....                                      | 11        |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....                                | 12        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....  | 12        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                           | <b>14</b> |
| 2.1 PLANEJAMENTO .....   | 14        |
| <b>2.1.1 Conceito</b> .....                                    | <b>14</b> |
| <b>2.1.2 Tipos de Planejamento</b> .....                       | <b>14</b> |
| <b>2.1.3 Planejamento Estratégico</b> .....                    | <b>16</b> |
| <b>2.1.4 Planejamento Tático</b> .....                         | <b>17</b> |
| <b>2.1.5 Planejamento operacional</b> .....                    | <b>18</b> |
| 2.2 PROCESSOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 18        |
| <b>2.2.1 Missão</b> .....                                      | <b>19</b> |
| <b>2.2.2 Visão</b> .....                                       | <b>20</b> |
| <b>2.2.3 Princípios/Valores</b> .....                          | <b>20</b> |
| <b>2.2.4 Análise SWOT</b> .....                                | <b>21</b> |
| 2.2.4.1 Análise interna.....                                   | 21        |
| 2.2.4.2 Análise externa.....                                   | 21        |
| <b>2.2.5 Objetivos</b> .....                                   | <b>22</b> |
| <b>2.2.6 Estratégias</b> .....                                 | <b>22</b> |
| <b>2.2.7 Metas</b> .....                                       | <b>22</b> |
| <b>2.2.8 Planos de Ação</b> .....                              | <b>23</b> |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....                         | <b>26</b> |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....                            | 26        |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....          | 27        |
| <b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....                                  | <b>28</b> |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....                             | 28        |
| <b>4.1.1 Produtos e Serviços</b> .....                         | <b>28</b> |
| <b>4.1.2 Organograma da empresa</b> .....                      | <b>29</b> |
| <b>4.1.3 Clientes</b> .....                                    | <b>30</b> |
| <b>4.1.4 Fornecedores</b> .....                                | <b>30</b> |
| <b>4.1.5 Concorrentes</b> .....                                | <b>33</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2 PROPOSTA DE MODELAGEM PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA<br>CORRETORA DE SEGUROS EM ESTUDO ..... | 34        |
| <b>4.2.1 Missão .....</b>  | <b>34</b> |
| <b>4.2.2 Visão .....</b>   | <b>35</b> |
| <b>4.2.3 Princípios/Valores .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>4.2.4 Análise Interna.....</b>  | <b>35</b> |
| 4.2.4.1 Pontos Fortes .....  | 36        |
| 4.2.4.2 Pontos Fracos .....  | 36        |
| <b>4.2.5 Análise Externa .....</b>   | <b>36</b> |
| 4.2.5.1 Oportunidades.....   | 36        |
| 4.2.5.2 Ameaças .....  | 36        |
| <b>4.2.6 Definição dos objetivos .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>4.2.7 Definição das estratégias .....</b>   | <b>38</b> |
| <b>4.2.8 Metas .....</b>   | <b>39</b> |
| <b>4.2.9 Plano de ação .....</b>   | <b>40</b> |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>46</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho realiza-se uma abordagem sobre a importância do planejamento estratégico para uma corretora de seguros. Neste capítulo define-se o tema e o problema da pesquisa, que possui como foco a elaboração do planejamento estratégico de uma corretora de seguros. Apresenta-se também, o objetivo geral e os específicos e concluindo o capítulo, a justificativa do tema escolhido.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O mercado de seguros privados está em constante crescimento no Brasil. Os governos concederam às seguradoras, maior liberdade de fixação de preços e demais condições das apólices. Várias companhias internacionais montaram filiais no Brasil a fim de comercializar seguros. Com isso, a oferta de produtos se diversificou e a maior concorrência trouxe benefícios para os consumidores na forma de queda do preço do seguro.

O setor de seguros é importante para a economia, pois visa garantir o patrimônio de empresas e pessoas. Além de gerar emprego e renda para vários brasileiros, o mercado de seguros fornece uma escala de produtos e serviços que têm implicações significativas para o cotidiano das pessoas, das empresas e da economia. Além de proteger quantidade substancial de ativos e vidas no País e participar dos mais variados setores da economia nacional, as companhias de seguros ajudam a gerenciar riscos.

Com o constante crescimento das companhias de seguros, crescem também o número de corretoras de seguros, visto que as companhias não comercializam diretamente seus produtos. Isso é feito por meio das várias corretoras que são cadastradas junto às seguradoras presentes no País.

A corretora de seguros foco desse trabalho se depara constantemente com a concorrência em seus negócios, onde normalmente quem acaba fechando o negócio é a corretora que apresenta o melhor prêmio de seguro, com benefícios e que possui um atendimento eficaz. Sendo assim, faz-se necessário que a corretora em estudo, conte com diferencial perante seus concorrentes.

Com o cenário atual no mercado de seguros, se faz necessário planejar o futuro da empresa visando seu crescimento e consolidação no mercado. Partindo desse contexto, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: qual a modelagem mais adequada para a realização do planejamento estratégico de uma corretora de seguros?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar uma modelagem adequada para implantação do planejamento estratégico em uma corretora de seguros.

Os objetivos específicos elencados visando alcançar o objetivo geral são:

- Diagnosticar como encontra-se a empresa em relação ao aspecto estratégico;
- Identificar por meio do modelo SWOT os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa pesquisada; e
- Identificar objetivos, estratégias, metas e elaborar plano de ação.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O ramo de comercialização de seguros está em constante crescimento e com isso se torna cada vez mais competitivo. Por isso, para uma corretora de seguros se manter no mercado, deve traçar seu planejamento. Através do planejamento estratégico a empresa consegue traçar seus objetivos a serem alcançados, pois o planejamento mostra o que a empresa deve fazer e qual caminho seguir. O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão, pois auxilia os administradores na tomada de decisões e os colaboradores a organizarem suas tarefas diárias a fim de atingirem os objetivos traçados.

Para Oliveira e Silva (2006, p. 214), “o planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo gerente, para serem utilizadas numa situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”.

A contribuição teórica deste estudo evidencia-se ao apresentar uma proposta de planejamento estratégico para uma corretora de seguros. Sendo que para este segmento são insipientes os estudos. Além disso, como futura profissional

da área contábil, venho por meio deste trabalho ampliar minhas habilidades e conhecimentos sobre planejamento estratégico.

Por meio do estudo, a empresa poderá se organizar mais adequadamente, contando com planos de ações e estratégias no intuito de ampliar as possibilidades de melhorias dos resultados. Para a sociedade o estudo traz contribuições, pois aumenta a possibilidade de geração de empregos e renda, uma vez que, a empresa estando bem organizada, expande suas possibilidades de sucesso e conseqüentemente de manter empregos, gerar novos e contribuir com a economia local.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Aborda-se neste capítulo o conceito, os tipos e os processos para elaboração do planejamento estratégico, por meio de pesquisas bibliográficas, visto que a fundamentação teórica se faz necessário a fim de aprofundar conhecimentos para elaboração do estudo de caso.

### **2.1 PLANEJAMENTO**

A seguir será apresentado o conceito e os tipos de planejamento existentes.

#### **2.1.1 Conceito**

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 decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado.”

Oliveira (2004) descreve que o planejamento pode ser conceituado como um processo que é desenvolvido para alcançar algo que a empresa deseja de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo.

#### **2.1.2 Tipos de Planejamento**

Para Oliveira (1994), existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional, onde o estratégico possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, o tático é utilizado para otimizar determinada área de resultado e o operacional é a formalização por meio de documentos.

O desenvolvimento do planejamento em uma organização 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)

Andrade (2012, p.12) complementa dizendo “que essa diferenciação



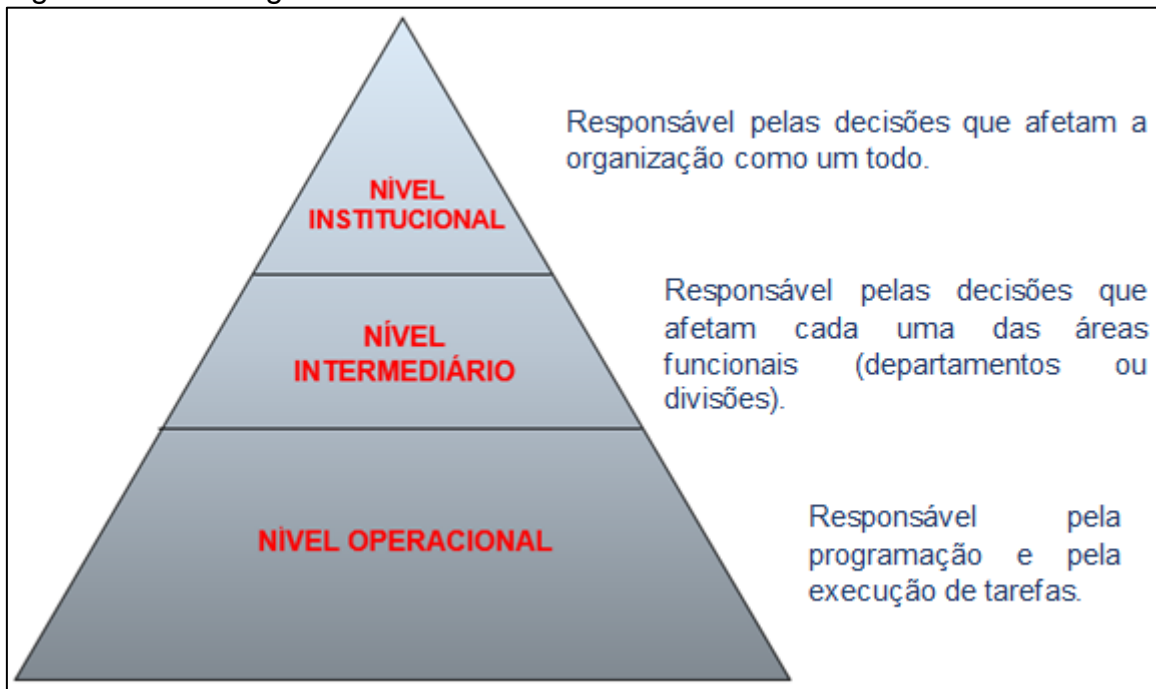
ocorre em função do fato de apresentarem, as organizações, níveis distintos de responsabilidades e participação no processo decisório – o nível institucional, o intermediário e o operacional.”

Andrade (2012, p.12) apresenta o planejamento de acordo com seus níveis:

- ✓ **Nível institucional** - também conhecido como estratégico. Diz respeito ao mais alto da hierarquia. É onde estão localizados os administradores da empresa e onde são assumidas as principais decisões. “O que é decidido neste nível, serve como parâmetro ou orientação para as decisões que devem ser tomadas no nível intermediário.”
- ✓ **Nível intermediário** - também é apontamento como gerencial ou tático. Este nível está hierarquicamente subordinado ao institucional, onde são formuladas as estratégias. É onde estão os gerentes e as decisões estão restritas as suas áreas. “As decisões aqui tomadas têm como fonte aquelas que são originadas do nível institucional.”
- ✓ **Nível operacional** – conta com as pessoas que tem como principal responsabilidade o cumprimento das rotinas e tarefas. Este nível está hierarquicamente subordinado ao intermediário. “As decisões tomadas nesse nível dizem respeito a programação das atividades básicas da organização.” Pode-se citar como exemplo: elaboração da folha de pagamento, atendimento a clientes, entre outros.

Na Figura 1 pode-se observar estes três níveis organizacionais:

Figura 1: Níveis organizacionais



Fonte: Andrade (2012, p.13)

Percebe-se que o planejamento estratégico compreende a organização como um todo e é direcionada para o longo prazo. O planejamento tático envolve cada área ou departamento especificamente e é direcionado para o médio prazo. E, em relação ao planejamento operacional, este abrange cada tarefa ou grupo de tarefas e é direcionado para o curto prazo.

### 2.1.3 Planejamento Estratégico

Por meio do planejamento estratégico consegue-se avaliar suas oportunidades e ameaças, verificar a situação atual da empresa realizando análise interna, traçar metas a fim de alcançar seus objetivos.

De acordo com Muller (2014, p. 5), não deve-se pensar que o planejamento estratégico refere-se a adivinhar o futuro, mas delinear objetivos “viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.”

Conforme Andrade (2012, p. 14), “o planejamento estratégico é genérico, isto é, abrange a organização como um todo, não abordando, portanto, detalhes específicos de cada departamento ou divisão”.

Segundo Coral (2002, p. 51), os objetivos do planejamento estratégico são:

- Identificar ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos da organização;
- Reduzir os riscos de escolhas mal feitas;
- Direcionar os negócios;
- Analisar o macro ambiente e traçar objetivos e metas para toda a organização;
- Preparar a empresa para situações de crise;
- Identificar informações relevantes e estrutura-las para a toma de decisão;
- Assegurar o alcance de uma posição futura desejada através do planejamento de recursos;
- Posicionar a empresa numa posição de liderança em relação a seus principais concorrentes;
- Induzir a elaboração e implantação de estratégias diferenciadas.

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. Surge como meio de definir as ações e decisões do presente visando os resultados futuros almejados.

#### **2.1.4 Planejamento Tático**

O planejamento tático abrange cada departamento da organização e tem como finalidade especificar de que forma sua área ou setor poderá contribuir para alcançar os objetivos estipulados no planejamento estratégico. Esse planejamento faz intermediação entre o estratégico e o operacional.

De acordo com Oliveira (2004, p. 48), “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”. Esse planejamento possui como finalidade a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos que foram traçados no planejamento estratégico.

De acordo com Andrade (2012) todo plano tático elaborado na organização necessita do desenvolvimento de vários planos operacionais.

### 2.1.5 Planejamento operacional

No planejamento operacional é formalizado os objetivos e procedimentos, ou seja, é a implementação das ações que foram desenvolvidas no nível tático. Conforme Oliveira e Silva (2006), no planejamento operacional é executada as ações que foram estabelecidas no planejamento tático. É onde ocorre a formalização do planejamento por meio de documentos escritos, metodologias de desenvolvimento e implantação.

Segundo Oliveira (2004, p.49), o planejamento operacional deve conter com detalhes:

- ✓ Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- ✓ Os procedimentos básicos a serem adotados;
- ✓ Os produtos ou resultados finais esperados;
- ✓ Os prazos estabelecidos; e
- ✓ Os responsáveis pela sua execução e implantação.

O planejamento operacional está diretamente ligado a alguns setores e departamentos da empresa e conta com informações referentes aos procedimentos a serem seguidos, recursos necessários e prazos estabelecidos.

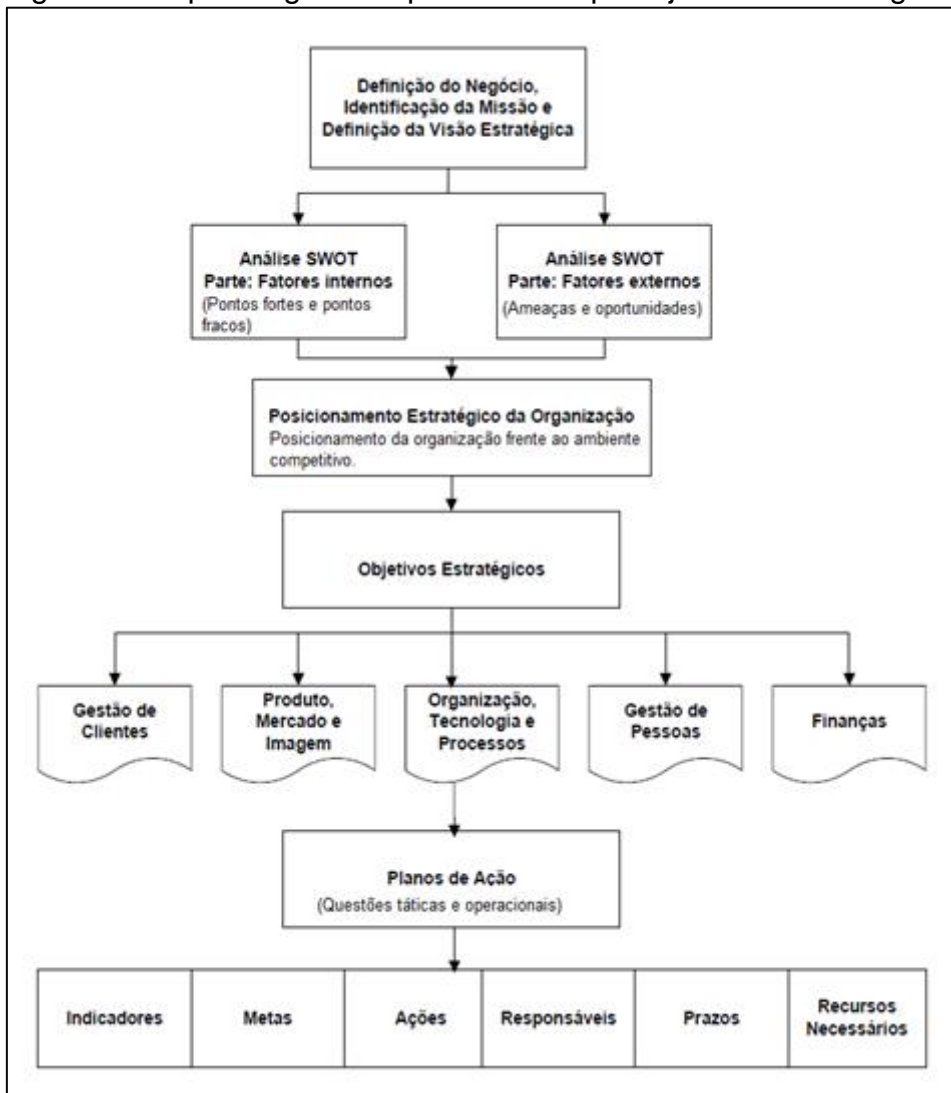
## 2.2 PROCESSOS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração do planejamento estratégico passa por várias etapas importantes, desde a identificação da missão, visão até a análise que a empresa faz internamente e externamente para identificar fatores que irão ajudar na elaboração do planejamento. Depois de identificar esses dados, a empresa traça seus objetivos, elabora estratégias e ações para alcançar o que deseja.

Para Oliveira (2007), planejamento estratégico pode seguir quatro fases básicas para sua elaboração e implementação que são: Fase I – Diagnóstico estratégico; Fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; e Fase IV – Controle e avaliação.

Segundo Andrade (2012), o planejamento estratégico possui etapas a serem seguidas, conforme se pode visualizar na Figura 2:

Figura 2: Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2012, p. 20)

No plano de ação, devem ser observados os recursos necessários para a realização dos objetivos, que vão desde humanos, tecnológicos e financeiros. Além disso, faz-se necessário elencar os prazos para realização, os responsáveis, os indicadores, entre outros aspectos.

Na sequência, aborda-se sobre o conceito de missão, tendo em vista ser esta a na primeira etapa do planejamento estratégico.

### 2.2.1 Missão

Por meio da missão da empresa, deve ser possível visualizar o produto que a esta produz e o que deseja oferecer aos seus consumidores. Para Andrade

(2012, p. 21) “a missão da empresa trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa propõe a satisfazer”.

De acordo com Muller (2014, p. 25), “a missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade”.

Oliveira (2004, p. 76) relata que, a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, é a determinação de “onde a empresa quer ir”.

A missão de uma organização exerce um papel orientador e delimitador da ação empresarial, num período de tempo, normalmente longo, em que ficam envolvidos valores, crenças, expectativas e recursos.

### **2.2.2 Visão**

A visão da organização define onde quer chegar em um determinado período, a visão demonstra as pretensões de futuro da empresa. Segundo Tavares (2005, p. 98), “a visão é uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca”.

Andrade (2012) caracteriza a visão como uma meta ambiciosa da empresa para seu futuro. E, Oliveira (2004, p. 88) “conceitua visão como os limites que os proprietários de empresas conseguem enxergar dentro de um determinado período de tempo”.

A visão de uma organização pode ser compreendida com a constituição de cenários do que se quer alcançar pela empresa, em um determinado período de tempo.

### **2.2.3 Princípios/Valores**

Os princípios são aspectos que a organização considera inalteráveis, não passíveis de negociação. Devem ser seguidos e respeitados, independentemente do que acontecer. Quanto aos valores, são as qualidades que a organização possui e pretende preservar. Portanto, para se conquistar os valores é preciso respeitar os princípios da organização.

Para Lobato et al (2009, p. 70), “os valores da empresa são as crenças que ajudarão na tomada de decisões”. Muller (2014), elucida que os valores são à

base da cultura de uma organização, proporcionando às pessoas um senso de ação comum e servindo de norte para a conduta diária.

#### **2.2.4 Análise SWOT**

O termo *SWOT* vem do inglês, onde as iniciais de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) formam a sigla que chamamos de *SWOT*. Essa ferramenta é utilizada para analisar a empresa internamente e externamente. (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014)

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.

Lobato et al (2009) relatam que a análise *Swot* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

##### **2.2.4.1 Análise interna**

Na análise interna são diagnosticados os pontos fortes e fracos da organização. E, conforme Oliveira (2004) os pontos fortes e fracos de uma empresa são variáveis internas e controláveis que causam uma condição favorável e desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente.

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”.

##### **2.2.4.2 Análise externa**

Na análise externa é possível identificar as oportunidades e ameaças que podem afetar a empresa de forma positiva ou negativa. Para Oliveira (2004), as oportunidades e ameaças são variáveis externas e não controláveis que podem criar condições favoráveis ou desfavoráveis para a empresa.

Para Andrade (2012, p. 21), “a análise externa pretende identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais”.

Analisando a empresa internamente e externamente, passa-se a elaborar os objetivos que são fundamentais na elaboração do planejamento estratégico.

### **2.2.5 Objetivos**

O objetivo é algo que a organização deseja alcançar em um determinado período de tempo. Para Andrade (2012, p. 21) “os objetivos estratégicos se referem a situação futura desejada pela empresa, onde a organização deve empregar os recursos necessários a fim de cumprir sua missão”.

Segundo Lobato et al (2009), os objetivos podem ser gerais ou específicos. Os gerais estão ligados a toda organização, enquanto que os específicos estão relacionados a cada nível a fim de orientar a ação de suas áreas para alcançar o objetivo principal.

### **2.2.6 Estratégias**

A organização define o plano para alcançar as metas e objetivos definidos e isso ocorre por meio da estratégia. De acordo com Muller (2014, p. 47),

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.

Oliveira (2004) define estratégia como o caminho que a empresa deve seguir para alcançar objetivos e metas que foram traçadas.

### **2.2.7 Metas**

Meta é o caminho que a empresa irá percorrer para alcançar o objetivo proposto. Segundo Oliveira (2007, p. 142), representa “uma etapa ou um passo intermediário para se alcançar determinado objetivo”.



Para Andrade (2012), metas são os resultados que a empresa estabelece que ocorra em um prazo estabelecido.

### **2.2.8 Planos de Ação**

O plano de ação coloca em prática o planejamento estratégico que foi elaborado. É como se fosse um cronograma com metas e prazos a serem cumpridos.

Costa (2007, p. 218) afirma que:

Para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.

Andrade (2012) relata que, para o planejamento estratégico trazer resultados efetivos a empresa em longo prazo, se faz necessário desdobrar o mesmo em planos detalhados, como é o caso dos planos de ação.

No Quadro 1 apresenta-se um modelo de formulário para o desenvolvimento de planos de ação:

Quadro 1: Formulário para o desenvolvimento de planos de ação.

| <b>PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO</b>                             |   |
|--|---|
| <b>CAMPO (1)<br/>ÁREA</b>                                      | Neste campo, indicar a área-chave á qual o objetivo estratégico se enquadra [(1) gestão de clientes, (2) produto, mercado e imagem, (3) organização, tecnologia e processos, (4) gestão de pessoas e (5) finanças].   |
| <b>CAMPO (2)<br/>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>                      | Indicar o objetivo estratégico a ser detalhado, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o volume de vendas.</li> </ul>   |
| <b>CAMPO (3)<br/>INDICADOR</b>                                 | Os indicadores são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas (ver exemplo na explicação de preenchimento do campo (4), a seguir).  |
| <b>CAMPO (4)<br/>METAS</b>                                     | <p>As metas são os resultados fixados para o curto e médio prazo (cada uma das metas deve ser quantificada e ter um prazo estabelecido para o seu cumprimento, tal como aparece nos exemplos a seguir).</p> <p>Assim, neste campo devem ser incluídas uma ou mais metas, quantificando-as.</p> <p>Observações:</p> <p>Muitas vezes, para definir uma meta, basta quantificar o próprio objetivo, por exemplo:</p> <p><b>Objetivo:</b> aumentar o volume de vendas<br/> <b>Meta:</b> aumentar o volume de vendas em 50% até dezembro de 2005.</p> <p>Em determinadas ocasiões, não é possível definir metas simplesmente quantificando o próprio objetivo. Nesse caso, torna-se necessária a utilização de indicadores, que são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas, por exemplo:</p> <p><b>Objetivo 1:</b> aumentar o nível de satisfação dos clientes.<br/> <b>Indicador 1:</b> reclamação por parte dos clientes.<br/> <b>Meta 1:</b> diminuir em 100% os motivos de reclamação por parte dos clientes até 15 de agosto de 2005.</p> |
| <b>CAMPO (5)<br/>ESTRATÉGIAS DE AÇÃO</b>                       | <p>Neste campo, devem ser indicadas as estratégias de ação necessárias para o cumprimento das metas, por exemplo:</p> <p><b>Meta:</b> Melhorar o atendimento aos clientes até 15 de setembro de 2005.</p> <p><b>Ação 1:</b> Promover cursos de treinamento para os vendedores.<br/> <b>Ação 2:</b> Reduzir o tempo de atendimento aos clientes.</p>   |
| <b>CAMPO (6)<br/>RESPONSÁVEL<br/>(pela estratégia de ação)</b> | Neste campo, deve ser indicado um responsável para cada uma das ações definidas. Este responsável estará encarregado de desenvolver um plano específico (plano operacional) para levar a cabo cada uma das ações sob sua responsabilidade.  |
| <b>CAMPO (7)<br/>PRAZO<br/>(da ação)</b>                       | <p>Indicar o prazo para cada uma das ações definidas:</p> <p>Indicar prazo de início e fim para cada uma das ações;</p> <p>É possível que existam ações que tenham prazo indeterminado. Neste caso, indicar o prazo de início e marcar o prazo final com um traço (-).</p>  |
| <b>CAMPO (8)<br/>RECURSOS NECESSÁRIOS</b>                      | Indicar neste campo o montante de recursos financeiros necessários para desenvolver cada uma das ações (refere-se ao custo total para desenvolver cada uma das ações).  |

Fonte: Andrade (2012, p.102)

Através do preenchimento de um formulário, a empresa consegue definir de forma clara quais são as ações que devem ser cumpridas, quem ficará responsável, qual o prazo da ação e qual será o custo para realização da mesma.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo relata-se as tipologias de pesquisa utilizadas para a realização do estudo. Inicialmente aborda-se aspectos relacionados ao enquadramento metodológico e num segundo momento os procedimentos empregados para a coleta e análise dos dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização de um estudo científico faz-se necessário a definição das tipologias de pesquisa necessárias para a realização do trabalho. No entender de Thiollent (2005, p. 28), a metodologia representa o modo de levar a pesquisa, “a pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação [...]”.

Neste sentido, quanto aos objetivos, este trabalho caracteriza-se como descritivo, pois descreve uma proposta de planejamento estratégico para a empresa em estudo. De acordo com Gil (2008, p. 42), “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Conforme Gil (1996) a pesquisa descritiva trata-se de um estudo detalhado, cujo objeto principal é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em relação aos procedimentos esta pesquisa classifica-se como bibliográfica e estudo de caso. Bibliográfica, pois é realizada por meio da leitura de livros e periódicos que tenham haver com o assunto pesquisado. Segundo Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa bibliográfica abrange bibliografias já tornadas públicas em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, monografias, artigos e outros, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

O estudo de caso ocorreu em uma corretora de seguros, diagnosticando aspectos relacionados as estratégias atuais de gestão e apresentando proposta de modelagem de planejamento estratégico para a organização. De acordo com Gil (2008), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa aprofundada. Essa

modalidade permite um conhecimento amplo e detalhado sobre o tema estudado, em busca de um delineamento mais adequado da investigação em seu contexto real.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados empregou-se a pesquisa qualitativa. Segundo Vergara (2000), a análise qualitativa fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada, e posteriormente analisados. Creswell (2007, p. 88) destaca que “em um projeto qualitativo, o autor vai descrever um problema de pesquisa que possa ser melhor compreendido ao explorar um conceito ou um fenômeno”.

## **4 ESTUDO DE CASO**

A partir do conhecimento adquirido com o estudo bibliográfico, apresenta-se nesse capítulo, uma proposta de modelagem para o planejamento estratégico da empresa em estudo. Sendo que está não possui planejamento estratégico, tomando as decisões geralmente avaliando o curto prazo. Inicialmente realiza-se a caracterização da empresa e na sequência apresenta-se a proposta de modelagem de um planejamento estratégico para os próximos três anos.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A empresa em estudo foi fundada em 2005 na cidade de Urussanga/SC por dois sócios, sendo que um dos sócios atua há 19 anos no mercado de seguros. Iniciou suas atividades em uma pequena sala comercial no centro da cidade contando apenas com dois colaboradores. Com o passar dos anos cresceu e decidiu passar a exercer suas funções na cidade de Criciúma/SC com um escritório localizado em um edifício no bairro centro.

O objetivo da mudança foi alavancar suas vendas tendo como público alvo à população da cidade de Criciúma. Mesmo com a transferência, a empresa continua possuindo muitos clientes na cidade de Urussanga e por estar localizada em uma cidade maior e conhecida e também pela qualidade do serviço prestado, adquiriu clientes em outros municípios de Santa Catarina e também em outros Estados.

No ano de 2013 a empresa optou novamente por mudanças, saiu do edifício e passou seu escritório para uma sala térrea localizada no bairro comercial também em Criciúma. O objetivo foi chamar atenção das pessoas que passam em frente ao local.

#### **4.1.1 Produtos e Serviços**

O segmento de atuação da empresa é comercialização de seguros para pessoas físicas e jurídicas. Trabalha junto a 22 companhias de seguros para garantir a seus clientes o melhor custo benefício.

Na Figura 03 apresenta-se os tipos de seguros que a empresa oferece:

Figura 3: Tipos de seguros comercializados pela corretora

| EMPRESARIAIS             |                          |                     |
|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| ▸ AGRONEGÓCIOS           | ▸ EMPRESARIAL            | ▸ ODONTOLÓGICO      |
| ▸ ALUGUEL                | ▸ EQUIPAMENTOS PORTÁTEIS | ▸ RC                |
| ▸ AUTOMÓVEL              | ▸ EVENTOS                | ▸ SAÚDE             |
| ▸ BARES E RESTAURANTES   | ▸ GARANTIA CONTRATUAL    | ▸ SAÚDE OCUPACIONAL |
| ▸ CONCESSIONÁRIAS        | ▸ HOTÉIS E Pousadas      | ▸ TRANSPORTES       |
| ▸ CONDOMÍNIO             | ▸ IMOBILIÁRIA            | ▸ VIDA              |
| ▸ DIVERSOS               | ▸ MULTIRRISCO            |                     |
| PESSOAIS                 |                          |                     |
| ▸ AGRONEGÓCIOS           | ▸ EVENTOS                | ▸ SAÚDE             |
| ▸ ALUGUEL                | ▸ GARANTIA CONTRATUAL    | ▸ SAÚDE OCUPACIONAL |
| ▸ AUTOMÓVEL              | ▸ ODONTOLÓGICO           | ▸ TRANSPORTES       |
| ▸ DIVERSOS               | ▸ RC                     | ▸ VIDA              |
| ▸ EQUIPAMENTOS PORTÁTEIS | ▸ RESIDÊNCIA             |                     |

Fonte: Dados da empresa (2014)

Dos seguros citados, os mais comercializados entre o seguro de automóvel, residencial, empresarial, de responsabilidade civil facultativo.

#### 4.1.2 Organograma da empresa

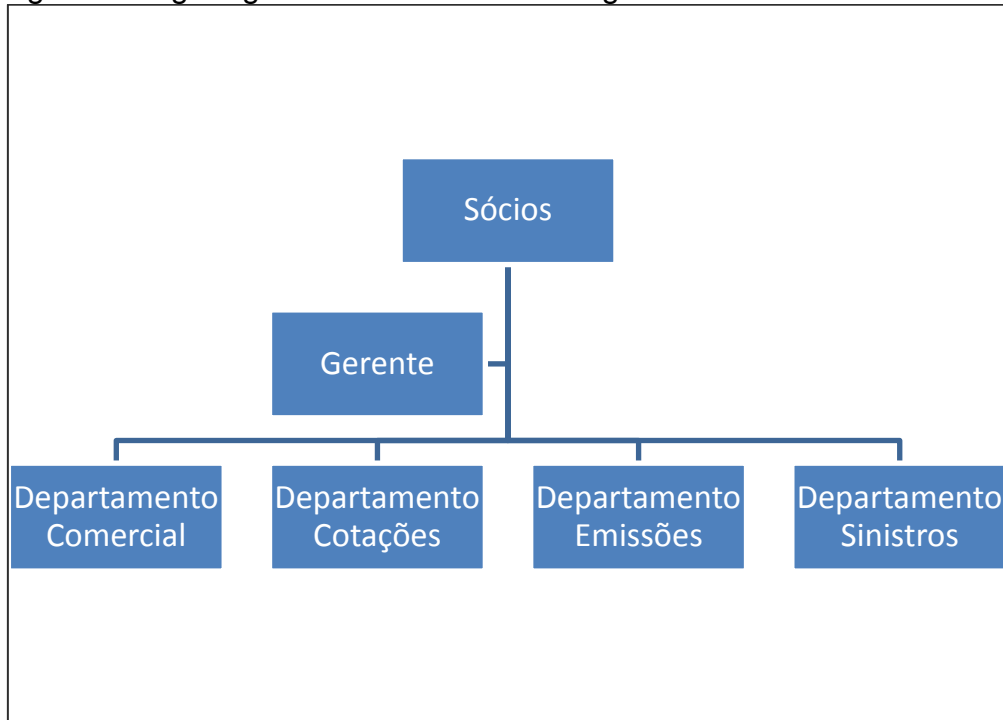
A empresa conta com sete colaboradores, sendo:

- um dos sócios fundadores que é responsável pela administração e tomada de decisão;
- um gerente responsável pela parte administrativa e financeira;
- dois vendedores responsáveis pela comercialização de seguros;
- uma atendente de sinistro que acompanha o processo desde o início até a liberação de reparos;
- uma colaboradora responsável pelas cotações de seguros nas diversas companhias parceiras da corretora visando sempre buscar o melhor produto para o cliente;

- uma colaboradora que acompanha a emissão das apólices de seguros;  
e

Na Figura 04 pode-se observar o organograma da organização:

Figura 4: Organograma da corretora de seguro em estudo



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.3 Clientes

O público-alvo da corretora de seguros são as pessoas físicas e jurídicas que necessitam de seguros para proteger seu patrimônio pessoal e/ou empresarial.

#### 4.1.4 Fornecedores

Os fornecedores da empresa são as companhias de seguros, visto que as mesmas fornecem o produto para a corretora comercializar.

No Quadro 02 apresenta-se o nome e a logo das seguradoras parceiras da organização:



Quadro 2: Fornecedores da empresa em estudo

(continua)

| Nome da companhia | Logo   |
|-------------------|--|
| Itaú seguros      |     |
| Liberty           |    |
| Allianz           |    |
| Bradesco seguros  |   |
| Hdi               |  |
| Porto Seguro      |  |
| Excelsior         |  |
| Marítima          |  |

(continuação)

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| Tokio Marine                |  <p>TOKIO MARINE<br/>SEGURADORA<br/><small>NOSSA TRANSPARÊNCIA, SUA CONFIANÇA</small></p> |
| Zurich                      |  <p>ZURICH®</p>   |
| Ace                         |   |
| Mapfre                      |  <p>MAPFRE<br/>SEGUROS</p>  |
| SulAmérica                  |  <p>SulAmérica<br/><small>associada ao ING</small></p>                                  |
| Nobre                       |  <p>NOBRE<br/>SEGURADORA<br/><small>VOCE EM BOAS MÃOS</small></p>                       |
| Generali                    |  <p>GENERALI</p>  |
| Yasuda                      |  <p>YASUDA<br/>SEGUROS</p>  |
| Companhia Mutual de Seguros |  <p>MUTUAL<br/>Companhia Mutual de Seguros</p>  |

(conclusão)

|         |  |
|---------|--|
| Chubb   |  |
| Azul    |  |
| Royal   |  |
| Berkley |  |

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.5 Concorrentes

O setor de seguros está crescendo consideravelmente no Brasil e se tornando cada vez mais competitivo.

No Quadro 03 mencionam-se as corretoras de seguros, cooperativas e bancos que são os principais concorrentes pesquisada, citando nome e cidade onde estão instalados:

Quadro 3: Concorrentes

| <b>Nome do concorrente</b>     | <b>Cidade/estado</b> |
|--------------------------------|----------------------|
| Demoliner corretora de seguros | Criciúma/SC          |
| Lojacor corretora de seguros   | Criciúma/SC          |
| Nice corretora de seguros      | Criciúma/SC          |
| Unicinco corretora de seguros  | Criciúma/SC          |
| Mão amiga corretora de seguros | Tubarão/SC           |
| Sendo seguros                  | São Paulo/SP         |
| Banco do Brasil                | Criciúma/SC          |
| Sicredi                        | Criciúma/SC          |
| AASC Cooperativa               | Orleans/SC           |

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 PROPOSTA DE MODELAGEM PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CORRETORA DE SEGUROS EM ESTUDO

Nessa etapa apresenta-se uma proposta de modelagem para o planejamento estratégico da corretora de seguros.

A seguir define-se a missão, visão, princípios e valores da empresa e na sequência as demais etapas do planejamento estratégico.

### 4.2.1 Missão

A empresa objeto de estudo não possui missão descrita, por isso propôs-se a seguinte missão:

Figura 5: Missão da empresa

**“Proteger o patrimônio de pessoas físicas e jurídicas garantindo tranquilidade aos nossos clientes”**

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.2 Visão

Na sequência, apresenta-se a proposta de visão da empresa.

Figura 6: Visão da empresa

“Tornar-se líder na prestação de serviços de seguros na região do extremo Sul Catarinense, oferecendo o melhor custo aos seus clientes e ser reconhecida pela excelência no atendimento”.

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.3 Princípios/Valores

A seguir apresenta-se os princípios/valores essenciais para uma corretora de seguros e que estão sendo sugeridos para a empresa em estudo:

Figura 7: Princípios/Valores da empresa.

Ética;  
Valorização do espírito de equipe;  
Excelência no atendimento;  
Comunicação ágil, clara e precisa;  
Comprometimento com os segurados

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.2.4 Análise Interna

A análise interna possibilita identificar os pontos fortes e fracos da empresa. Na sequência elucidam-se os pontos fortes e fracos da corretora de seguros.

#### 4.2.4.1 Pontos Fortes

- Colaboradores capacitados;
- Atendimento ágil;
- Atuação em diversos tipos de seguros; e
- Escritório bem localizado e com boa infraestrutura.

#### 4.2.4.2 Pontos Fracos

- Pouca divulgação da corretora de seguros por meio da internet;
- Desvantagem no prêmio do seguro comparado com preço de outras corretoras; e
- Quadro de funcionários reduzido.

### 4.2.5 Análise Externa

Na análise externa é possível identificar quais são as oportunidades e ameaças da empresa no mercado onde está inserida. Na sequência demonstra-se as oportunidades e ameaças da empresa pesquisada.

#### 4.2.5.1 Oportunidades

- Crescimento constante no mercado de seguros;
- Aumento na procura de seguro de automóvel e residencial por pessoas físicas de diferentes classes sociais; e
- Aumento do faturamento por meio da venda de mais de um tipo de seguro para o mesmo cliente.

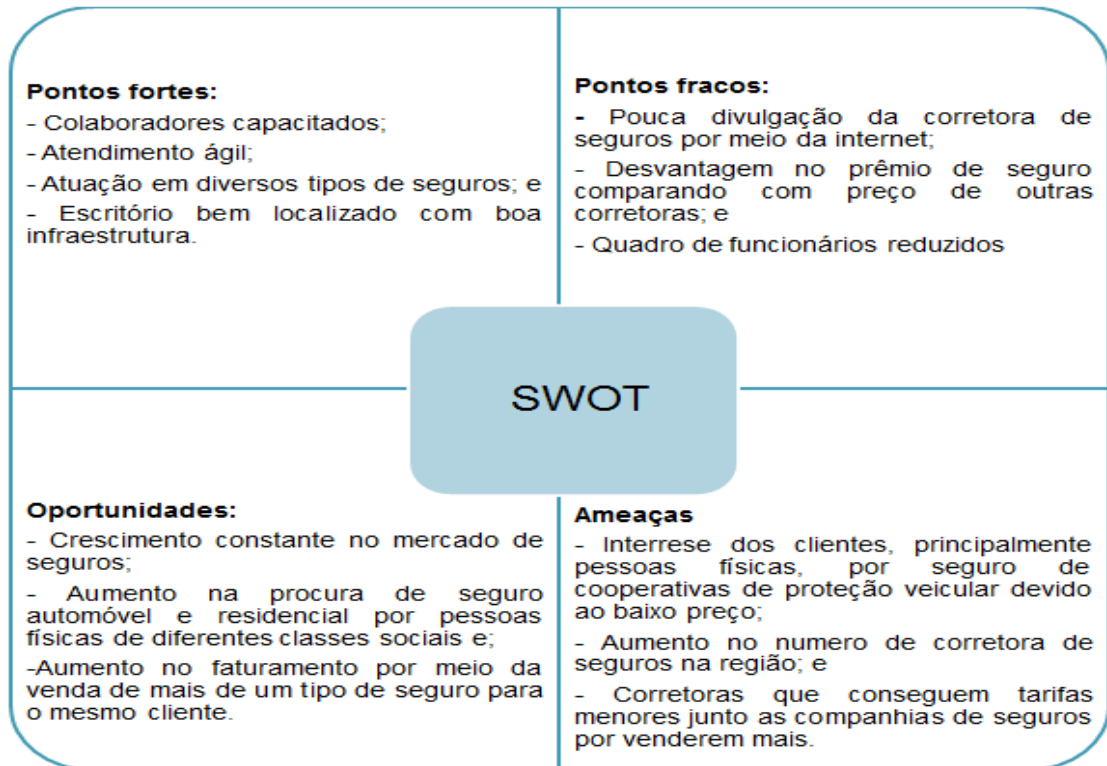
#### 4.2.5.2 Ameaças

- Interesse dos clientes, principalmente pessoas físicas, por seguro de cooperativas de proteção veicular devido ao baixo preço;
- Aumento no número de corretoras de seguros na região; e

- Corretoras que conseguem tarifas menores junto as companhia de seguros, por venderem mais.

Dessa forma, evidencia-se a análise SWOT da corretora de seguros.

Figura 8: Análise SWOT da corretora de seguros.



Fonte: Elaborado pela autora

Analisando os pontos fortes e as oportunidades foi possível identificar como objetivo, a venda de mais de um tipo de seguro para o mesmo cliente e captação de novos clientes pessoas jurídicas. Em relação aos pontos fortes e ameaças, foi verificado que a empresa deve buscar novos segurados com baixo índice de sinistralidade a fim de melhorar seu histórico de sinistros junto às companhias para conseguir uma tarifa melhor com relação aos preços de seguros. Como o mercado está em constante crescimento, é essencial que a empresa invista na sua divulgação pela *internet* e ampliação do seu quadro de funcionários.

#### 4.2.6 Definição dos objetivos

Apresenta-se os objetivos da empresa.

- Captação de novos clientes, principalmente pessoas jurídicas;
- Divulgação da corretora na *internet*;
- Busca por empresas saudáveis no índice de sinistralidade;
- Melhoria para funcionários;
- Implementar serviços de pós venda;
- Venda de mais de um tipo de seguro para o mesmo cliente.

#### 4.2.7 Definição das estratégias

No Quadro 04, apresenta-se as estratégias da corretora de seguros a fim de alcançar os objetivos estabelecidos.

Quadro 4: Estratégias traçadas para cada objetivo

| Objetivos   | Estratégias   |
|---|---|
| Captação de novos clientes, principalmente pessoas jurídicas. | Fazer contato telefônico com as empresas a fim de obter cotações de seguros;                |
|   | Realizar visitas para apresentação de nossos produtos.                                      |
| Divulgação da corretora na <i>internet</i> .                  | Investir no site da corretora;  |
|   | Realizar anúncios por meio do <i>google</i> e <i>facebook</i> .                             |
| Busca por empresas saudáveis no índice de sinistralidade.     | Identificar empresas com baixo índice de sinistralidade.                                    |
| Melhoria para funcionários.                                   | Criar uma cozinha equipada com pia, geladeira e micro-ondas;                                |
|   | Contratar uma estagiária para auxiliar nas atividades da corretora.                         |
|   | Realizar atividades de integração.  |
|   | Manter plano de capacitação.  |
| Implementar serviços de pós venda.                            | Realizar contato telefônico com os clientes a fim de confirmar dados da proposta de seguro. |
|   | Acompanhar recebimento de propostas assinadas.  |
| Venda de mais de um tipo de seguro para o mesmo cliente.      | Oferecer outros tipos de seguros para clientes da carteira da corretora.                    |

Fonte: Elaborado pela autora



#### 4.2.8 Metas

As metas estabelecidas para cada estratégia podem ser observadas no

Quadro 05:

Quadro 5: Metas elaboradas para cada estratégia

| Objetivos   | Estratégias   | Metas  |
|---|---|--|
| Captação de novos clientes, principalmente pessoas jurídicas. | Fazer contato telefônico com as empresas a fim de obter cotações de seguros;                | Aumentar o número de clientes em 30% até dezembro de 2017.                                   |
|   | Realizar visitas para apresentação de nossos produtos.                                      |  |
| Divulgação da corretora na <i>internet</i> .                  | Investir no site da corretora;  | Aumentar o número de cotações de seguros em 40% até dezembro 2017.                           |
|   | Realizar anúncios por meio do <i>google</i> e <i>facebook</i> .                             |  |
| Busca por empresas saudáveis no índice de sinistralidade.     | Identificar empresas com baixo índice de sinistralidade.                                    | Aumentar em 5% o número de clientes com índice baixo de sinistralidade até dezembro de 2015. |
| Melhoria para funcionários.                                   | Criar uma cozinha equipada com pia, geladeira e micro-ondas;                                | Obter o nível de satisfação dos funcionários em relação à empresa de 95%.                    |
|   | Contratar uma estagiária para auxiliar nas atividades da corretora.                         |  |
|   | Realizar atividades de integração.  |  |
|   | Manter plano de capacitação.  |  |
| Implementar serviços de pós venda.                            | Realizar contato telefônico com os clientes a fim de confirmar dados da proposta de seguro. | Evitar problemas futuros em casos de sinistros em 98%.                                       |
|   | Acompanhar recebimento de propostas assinadas.  |  |

|  |  |  |
|--|--|--|
| Venda de mais de um tipo de seguro para o mesmo cliente. | Oferecer outros tipos de seguros para clientes da carteira da corretora. | Aumentar em 20%, o numero de vendas de seguro de vida e residencial para clientes que possuem seguro de automóvel junto à corretora. |
|--|--|--|

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.2.9 Plano de ação**

No Quadro 06 apresenta-se o plano de ação da corretora de seguros contendo objetivo, estratégia, metas, indicadores, responsável, prazo e recursos necessários:

Quadro 6: Plano de ação

(continua)

| Objetivo  | Estratégia   | Metas  | Indicadores         | Responsável            | Prazo              | Recursos     |
|---|--|--|---------------------|------------------------|--------------------|--------------|
| Captação de novos clientes, principalmente pessoas jurídicas. | Fazer contato telefônico com as empresas a fim de obter cotações de seguros; | Aumentar o número de clientes em 30% até dezembro de 2017.         | % de novos clientes | Departamento comercial | Até abril 2015     | R\$ 1.000,00 |
|   | Realizar visitas para apresentação de nossos produtos.                       |  |                     |                        |                    | R\$ 2.000,00 |
| Divulgação da corretora na internet.                          | Investir no site da corretora;   | Aumentar o número de cotações de seguros em 40% até dezembro 2017. | % de cotações       | Gerente                | Até fevereiro 2015 | R\$ 2.000,00 |
|   | Realizar anúncios por meio do <i>google</i> .                                |  |                     |                        |                    | R\$ 500,00   |
|   | Realizar anúncios por meio <i>facebook</i> .                                 |  |                     |                        |                    | R\$ 700,00   |

**(continuação)**

|   |   |  |                               |                        |                   |                                    |
|---|---|--|-------------------------------|------------------------|-------------------|------------------------------------|
| Busca por empresas saudáveis no índice de sinistralidade. | Identificar empresas com baixo índice de sinistralidade.            | Aumentar em 5% o número de clientes com índice baixo de sinistralidade até dezembro de 2015. | % de sinistralidade           | Departamento comercial | Até junho de 2015 | R\$ 1.000,00                       |
| Melhoria para funcionários.                               | Criar uma cozinha equipada com pia, geladeira e micro-ondas;        | Obter o nível de satisfação dos funcionários em relação à empresa de 95%.                    | % de funcionários satisfeitos | Sócios                 | Até janeiro 2015  | R\$ 2.200,00                       |
|   | Contratar uma estagiária para auxiliar nas atividades da corretora. |  |                               | Gerente                | Até março de 2015 | Bolsa auxílio mensal de R\$ 600,00 |
|   | Manter plano de capacitação.  |  |                               | Gerente                | Constantemente    | Sem custo                          |
|   | Realizar atividades de integração.                                  |  |                               | Sócios                 | Constantemente    | R\$ 1.000,00                       |

**(conclusão)**

|                                    |   |   |                |                          |                       |            |
|------------------------------------|---|---|----------------|--------------------------|-----------------------|------------|
| Implementar serviços de pós venda. | Realizar contato telefônico com os clientes a fim de confirmar dados da proposta de seguro. | Evitar problemas futuros em casos de sinistros em | % de sinistros | Departamento de emissões | Até fevereiro de 2015 | R\$ 500,00 |
|------------------------------------|---|---|----------------|--------------------------|-----------------------|------------|

|  |  |   |  |                        |                   |            |
|--|--|---|--|------------------------|-------------------|------------|
|  | Acompanhar recebimento de propostas assinadas.                           | 98%.  |  |                        |                   | Sem custo  |
| Venda de mais de um tipo de seguro para o mesmo cliente. | Oferecer outros tipos de seguros para clientes da carteira da corretora. | Aumentar em 20% o número de vendas de seguro de vida e residencial para clientes que possuem seguro de automóvel junto à corretora. | Nº de clientes da carteira corretora que fizeram o seguro de vida ou residencial já possuindo o seguro de automóvel. | Departamento comercial | Até julho de 2015 | R\$ 700,00 |

Fonte: Elaborado pela autora

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para as empresas independentemente do porte da organização para ser utilizado na gestão empresarial, visto que por meio dele, consegue-se traçar objetivos, planejar o futuro e realizar o controle para que o objetivo seja alcançado.

Percebe-se que a empresa objeto desse estudo, não possui planejamento estratégico formalizado e as decisões tomadas, geralmente são de curto prazo e tomadas pelos sócios e gerente.

Por meio da análise interna da empresa foi identificado como pontos fortes, a equipe de colaboradores que estão capacitados para atuar no ramo de seguros; o atendimento da empresa, onde de forma ágil a mesma atende clientes; resolve problemas decorrentes de sinistros, atuação em diversos ramos de seguros, fazendo a comercialização de vários tipos de seguros, onde esse iniciativa aumenta a chances da corretora de ter um maior faturamento; e o escritório da empresa que fica em um bairro bem localizado de Criciúma/SC com boa infraestrutura para melhor atender seus clientes.

Através da análise feita a fim de identificar os pontos fracos e solucioná-los, foi visto que a empresa precisava investir na sua divulgação na *internet*, contratar mais um funcionário e focar em adquirir novos clientes, onde esses dados passaram a fazer parte dos objetivos da corretora.

Na análise externa identificou-se como oportunidades o constante crescimento de pessoas físicas buscando segurar e proteger seu patrimônio e a oportunidade de venda de mais de um tipo de seguro ao mesmo cliente aumentando assim o faturamento da empresa, sendo que esse último passou a ser um objetivo da empresa.

Nas ameaças apresentou-se o constante crescimento de pessoas, principalmente físicas, em buscar um seguro mais barato nas cooperativas de proteção veicular e o crescimento de corretoras na região. Sendo que por meio do planejamento estratégico e dos objetivos levantados a empresa vai tentar buscar novos clientes e investir cada vez mais em capacitação e benefícios a seus funcionários para ter um diferencial principalmente em atendimento para atrair segurados.

Por meio do plano de ação elaborado contendo objetivos, estratégias, metas, prazos, responsáveis pela execução, a empresa, junto com seus funcionários buscará alcançar os itens elencados e trazer benefícios não só para a empresa mas também para seus clientes. Dentre os objetivos elencados destacam-se aqueles que estão relacionados ao aumento do número de clientes e conseqüentemente a alavancagem do faturamento.

Pode afirmar na conclusão desse trabalho, a importância de uma corretora de seguros, mesmo sendo uma pequena empresa, em ter seu próprio planejamento, visto que por meio desta ferramenta a organização passa a ter definida sua missão, visão, princípios/valores a serem seguidos, assim como seus objetivos e como fazer para alcançá-los.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação, controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- CORAL, Eliza. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial – PEPSE**. Florianópolis: (tese de doutorado) UFSC, 2002. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/3486.pdf> Acesso em: 20 ago. 2014
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto: tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria operacional e de gestão** qualidade da auditoria. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**: 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- MULLER, José Cláudio. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**. São Paulo: Ed Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática, 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão Organizacional**: Descobrimo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PORTAL, administração. **Análise Swot (matriz)**: Conceito e aplicação. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 21 set. 2014.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- THIOLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2005.



VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.