

A importância do Planejamento Estratégico para a Microempresa: um Estudo em uma Corretora de Seguros

Isabela Cristina Santana de Souza Dantas (belaisa_estrela@hotmail.com)¹

Carlos Frederico de Carvalho (carlos.frederico@fanese.edu.br)²

Marcio Roque dos Santos da Silva (santosmarcioadm@gmail.com)³

José Ednilson Matos Júnior (jrmatosrh@gmail.com)³

Davi Pinheiro de Santana (daviisantana@gmail.com)³

Divisão Administração e Tecnologia da Informação – Tema 01 – Gestão Estratégica e Comunicação Organizacional

RESUMO

Este artigo objetivou realizar um diagnóstico estratégico de uma microempresa do mercado de seguros, por meio da análise SWOT, evidenciando a importância do Planejamento Estratégico para empresas desse porte. Trata-se de um estudo de caso junto a uma Corretora de Seguros, de abordagem qualitativa, finalidade descritiva e natureza aplicada. Os dados foram produzidos por meio de entrevistas semiestruturadas com os funcionários da organização. Os achados revelaram que a microempresa não possui um Planejamento Estratégico que assegure a qualidade e eficiência organizacional, ainda que os gestores tenham conhecimento acerca da sua importância. Como intervenções, sugeriu-se a definição da missão e visão da organização, assim como algumas estratégias que podem ser implementadas pela microempresa a partir do cenário identificado. A pesquisa contribuiu para os gestores da microempresa objeto de estudo ao apresentar possibilidades para melhor aproveitar suas potencialidades e mitigar os problemas enfrentados. Além disso, pode contribuir para outras microempresas desse segmento com relação à compreensão da importância do Planejamento Estratégico para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Análise SWOT; Microempresa; Corretora de Seguros.

ABSTRACT

This article aimed to carry out a strategic diagnosis of a microenterprise in the insurance market, through SWOT analysis, highlighting the importance of Strategic Planning for companies of this size. This is a case study with an Insurance Broker, with a qualitative approach, descriptive purpose and applied nature. The data were produced through semi-structured interviews with the organization's employees. The findings revealed that the micro enterprise does not have a Strategic Planning that ensures quality and organizational efficiency, even though managers are aware of its importance. As interventions, it was suggested the definition of the organization's mission and vision, as well as some strategies that can be implemented by the micro-company from the identified scenario. The research contributed to the managers of the microenterprise object of study by presenting possibilities

¹ Bacharela em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

² Especialista em Gestão Executiva de Negócios pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Professor da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe (FANESE).

³ Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Sergipe (PROPADM/UFS). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

to better take advantage of its potential and mitigate the problems faced. In addition, it can contribute to other microenterprises in this segment in terms of understanding the importance of Strategic Planning for organizational success.

Keywords: Strategic Planning; SWOT analysis; Micro enterprise; Insurance broker.

1 INTRODUÇÃO

Com o expressivo nível de competitividade estabelecido no mercado de seguros, torna-se imprescindível o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz nas Corretoras de Seguros que assegure a rápida adaptação e manutenção dos padrões competitivos em um ambiente de negócios que se transforma rapidamente (TOJAL; FONTES, 2013; DELOITTE, 2019).

O mercado de atividade da corretagem de seguros está em constante crescimento devido aos elevados índices de sinistralidade das coberturas seguradas, o que leva cada vez mais os indivíduos a procurarem segurar seus bens patrimoniais e suas próprias vidas, trazendo mais estabilidade e garantias de proteção financeira. Com isso, o mercado de seguros permanece aquecido e se mostra em processo de expansão, com reais perspectivas de aumento de sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, uma vez que o mercado de seguros movimentou, em 2019, 6,5% do PIB nacional (REVISTA INSURANCECORP, 2019). A Forbes (2019) apresentou estimativas de crescimento do setor de cerca 8,4% nesse mesmo ano. Por outro lado, a Confederação Nacional das Seguradoras (CNSEG, 2020) constatou um crescimento de 12,1%, considerando uma arrecadação de R\$ 270,1 bilhões, sem ponderar o mercado de saúde suplementar e os Danos Pessoais causados por Veículos Automotores de via terrestre (DPVAT).

Segundo Tojal e Fontes (2013, p. 126), o mercado de seguros do estado de Sergipe apresenta dezenas de corretores e concessionárias de automóveis, assim como grandes bancos ou seguradoras, “[...] o que representa um grande mercado ainda a ser explorado diante do número de carros considerados seguráveis rodando em Sergipe”. Dados da pesquisa de Tojal e Fontes (2013) mostram que 71,4% dos veículos que circulam no território sergipano são potenciais seguráveis. Além da sua importância na economia, a necessidade de proteção contra situações adversas que resultem na redução do valor patrimonial pessoal ou empresarial, ou a possibilidade de perda dos bens e da receita familiar, justificam a relevância do mercado de seguros brasileiro (PERES; MALDONADO; CANDIDO, 2019).

Considerando esse breve cenário, torna-se cada vez mais importante que as organizações desenvolvam um Planejamento Estratégico que garanta a perenidade e o crescimento no mercado de seguradoras, tendo em vista que esse instrumento “[...] representa um diferencial competitivo dando suporte para o direcionamento e a tomada de decisão [...]” (ESTRELLA; REZENDE, 2016, p. 01). Para tanto, realizou-se um estudo de caso, de abordagem qualitativa e finalidade descritiva, junto a uma microempresa Corretora de Seguros que atua na cidade de Aracaju e região metropolitana. Conforme informações dos proprietários da organização, a microempresa, denominada neste artigo como Empresa Alfa, ainda não possui um Planejamento Estratégico definido, sendo necessário uma preparação estratégica no sentido de melhorar sua *performance* organizacional.

As micro, pequenas e médias empresas exercem uma significativa função no contexto socioeconômico do Brasil, uma vez que, por meio da sua capacidade de promover empregos e integrar tecnologias, baliza a estabilidade política e econômica do país (BARBOZA; ROJO, 2015). Dados apontam que os pequenos negócios representam cerca de 30% do PIB

brasileiro, figurando um papel estratégico no cenário econômico (AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS, 2020). Em 2017, as microempresas correspondiam a um total de 4,14 milhões de empreendimentos com estimativa de aumento para 4,66 milhões em 2020 (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2018).

Portanto, o objetivo do presente artigo é realizar um diagnóstico estratégico da Empresa Alfa, por meio da análise SWOT, evidenciando a importância do Planejamento Estratégico para as microempresas. A pesquisa justifica-se pela relevância de compreender a importância do Planejamento Estratégico para microempresas do mercado de seguros, tendo em vista o seu papel essencial no cenário econômico (TOJAL; FONTES, 2013; SEBRAE, 2018; FORBES, 2019; CNSEG, 2020). Além disso, um dos fatores da mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil é a falta de planejamento (SEBRAE, 2016).

O artigo está organizado em quatro seções, além desta Introdução: Referencial Teórico; Procedimentos Metodológicos; Análise e discussão dos resultados; e Considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os fundamentos necessários à compreensão acerca do Planejamento Estratégico e a sua importância para as micro e pequenas empresas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Independentemente do setor ou área de atuação de uma organização, é necessário que se estabeleça um planejamento adequado em consonância com as diretrizes, metas e objetivos organizacionais (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015; COLTRO; PAZZINI, 2016; CRUZ *et al.*, 2019), preferencialmente, de forma, inovadora (OLIVEIRA, 2010). Andrade (2012, p. 12) conceitua planejamento como “[...] um processo formal, racional, sistêmico, e flexível que visa facilitar a tomada de decisão, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

O desenvolvimento do planejamento em uma empresa deve envolver desde o mais alto nível hierárquico até os níveis inferiores hierarquicamente, pois cada ator possui um papel relevante nos processos de desenvolvimento e operacionalização do plano (ANDRADE, 2012). Em outras palavras, um Planejamento Estratégico bem estruturado permite o desenvolvimento de ações e um acompanhamento sistemático das atividades organizacionais que asseguram a integração dos *stakeholders* ao longo do processo e o alcance dos objetivos estipulados (FERREIRA, 2018).

As mudanças geradas pelo ambiente influenciam a definição da estratégia, uma vez que “a estratégia vai ligar a empresa com o ambiente, então tudo deve ser levado em consideração, [...] e se o primeiro plano der errado, ou acontecer um contratempo, a organização deve estar preparada para isso”, tendo em vista que é nesse ambiente onde estão os fatores não controláveis (OLIVEIRA, 2010, p. 181). Nesse sentido, é importante definir o tempo exato em que cada item da estratégia será posto em ação, de modo a viabilizar o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, que perdure a médio e longo prazo, considerando o ambiente interno e externo, assim como observando os princípios e valores do negócio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2013). Essas vantagens compreendem recursos e habilidades organizacionais que possibilitam a superação de concorrentes no mercado (Dess *et al.*, 2016).

No Planejamento Estratégico, no primeiro momento, define-se a missão da organização que, juntamente com os valores e visão, atua como direcionador no estabelecimento das metas em uma empresa (RIBEIRO 2008). A partir dessas diretrizes, delinea-se o *status quo* da empresa e aonde ela pretende chegar, quanto às perspectivas futuras e cursos de ação (ANDRADE, 2012; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019).

Posteriormente, para a elaboração do Planejamento Estratégico, realiza-se o diagnóstico estratégico, que verifica onde a empresa está em relação ao mercado e seus concorrentes. É a partir dessa análise que a empresa se antecipa às mudanças do ambiente de negócio, extraindo informações necessárias que servem como direcionador estratégico (OLIVEIRA, 2009; 2010). Nessa etapa, analisam-se fatores dos ambientes interno e externo à organização. Mais especificamente, na análise do ambiente controlável (interno), busca-se diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, com vistas a explorar possíveis fontes de diferenciação e vantagens competitivas; e no ambiente não controlável (externo), é possível identificar as oportunidades e ameaças que podem afetar a empresa de forma positiva ou negativa (ANDRADE, 2012; NOGUEIRA, 2015).

Uma das ferramentas mais utilizadas para esse diagnóstico é a Matriz SWOT, acrônimo para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (NOGUEIRA, 2015; BARBOZA; ROJO, 2015; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). As forças e fraquezas compreendem os recursos da organização, envolvendo: físicos, como instalações e tecnologias; organizacionais, como os sistemas e processos da empresa, estrutura e estratégias; e os humanos, que envolvem os conhecimentos e habilidades por exemplo. Já as oportunidades e ameaças envolvem aspectos político-legais, econômicos, tecnológicos e ambientais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Dessa forma, o diagnóstico por meio da análise SWOT compreende “[...] 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” (MULLER, 2014, p. 50). O Quadro 1 apresenta o modelo de Matriz SWOT, segundo o SEBRAE (2013).

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<p>Forças (Faça uso das forças) São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos. Exemplos: Atendimento personalizado ao cliente; Preço de venda competitivo; Equipe treinada e motivada; Localização estratégica.</p>	<p>Oportunidades (Explore as oportunidades) São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado. Exemplos: Existência de linhas de financiamento; Poucos concorrentes na região; Aumento crescente da demanda; Disponibilidade de bons imóveis para locação.</p>
Pontos Fracos	<p>Fraquezas (Elimine as fraquezas) São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido. Exemplos: Pouca qualificação dos funcionários; Indisponibilidade de recursos financeiros (capital); Falta de experiência anterior no ramo; Custos de manutenção elevados.</p>	<p>Ameaças (Evite as ameaças) São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade. Exemplos: Impostos elevados e exigências legais rigorosas; Existência de poucos fornecedores; Escassez de mão de obra qualificada; Insegurança e violência na região.</p>

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013, p. 101-103).

De posse dessa análise, a organização dispõe de informações estratégicas que direcionam o estabelecimento de metas específicas para determinado período de cobertura do planejamento (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2016), a partir do cruzamento das informações da análise SWOT, é possível delinear possibilidades estratégicas de modo a considerar como os fatores negativos influenciam a possibilidade de os fatores positivos ocorrerem e vice-versa. Ou seja, o cruzamento viabiliza a compreensão de como as oportunidades e ameaças externas podem ser associadas às forças e fraquezas internas para a construção de estratégias eficazes para a organização. Esse cruzamento resulta em quatro estratégias possíveis: 1. Ofensiva (pontos fortes + oportunidades); 2. Confronto (pontos fortes + ameaças); 3. Reforço (pontos fracos + oportunidades); e 4. Defesa (pontos fracos + ameaças).

Posteriormente, coloca-se em prática as ações e atividades elaboradas de forma a chegar ao resultado esperado pela organização. Se as informações sobre o ambiente foram coletadas de maneira coesa e coerente com a realidade, aumentam-se as chances de se obter sucesso com o planejamento. Entretanto, se essas informações forem incompletas e imprecisas, a probabilidade do fracasso é maior (LEITÃO *et al.*, 2018; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). Coltro e Pazzini (2016, p. 142) acrescentam que “[...] mais importante que a elaboração propriamente do planejamento estratégico, a implementação do mesmo é considerada fase primordial do processo, quando deve ser colocado em prática tudo que foi desenvolvido”.

2.2 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo dados do SEBRAE (2018), o número de micro e pequenas empresas vem crescendo no Brasil nos últimos anos. Com relação, especificamente, às microempresas, em 2017, foram contabilizados 4,14 milhões de empreendimentos em comparação aos 3 milhões quantificados em 2010. A estimativa é que esse número chegue a 4,66 milhões em 2022.

Diante da complexidade do cenário atual de mercado e das incertezas, as empresas estão buscando ferramentas de gestão que auxiliem a tomada de decisão e que também ampliem a visão de futuro. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico compõe um direcionador essencial para conduzir às organizações, principalmente aquelas de pequeno porte, visto que a falta de um planejamento nas pequenas empresas dificulta a sua evolução (LEITÃO *et al.*, 2018; CRUZ *et al.*, 2019; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). Entretanto, os procedimentos estratégicos são pouco delineados nas micro e pequenas empresas, especialmente, aqueles associados à utilização de processos administrativas e técnicas analíticas (BARBOZA; ROJO, 2015).

A importância do Planejamento Estratégico repousa no fato de que é necessário se planejar, olhar para o futuro e enxergar as mudanças no ambiente antes que elas ocorram para estar à frente dos demais concorrentes, conseguindo assim traçar os caminhos a serem seguidos para que a empresa se fortaleça e se mantenha competitiva. E, em muitos casos, compreende um fator expressivo para a sobrevivência e desempenho organizacional (BARBOZA; ROJO, 2015; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019).

Nas palavras de Barboza e Rojo (2015, p. 105):

Ao estabelecer sua visão, desenvolver a sua missão, realizar a análise do ambiente, definir metas e objetivos de longo prazo, delinear planos e os

controlar, a pequena empresa estará desenvolvendo o planejamento estratégico com mais facilidade, de forma fragmentada, alterando-se a [ideia] tradicional de planejamento estratégico, o qual muitas vezes, faz com que o empresário acredite que a sua implantação seja impossível.

Desse modo, nas pequenas empresas, a eficácia da gestão organizacional compreende um elemento determinante da sua sobrevivência, em consonância com Barboza e Rojo (2015) e Ferreira, Barcelos e Bayão Júnior (2019), e a implementação de um planejamento adequado contribui para que os gestores se antecipem aos problemas e criem estratégias para mitigá-los (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015). As empresas já perceberam que os desafios e ameaças pelos quais elas passam são também oportunidades de negócios para desenvolverem novos produtos e serviços. E, nesse sentido, faz-se necessário realizar uma projeção acerca dos acontecimentos futuros, para que sejam realizadas ações no presente que assegure resultados promissores (FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019).

Alguns gestores não dão a devida importância ao planejamento, por isso, as pequenas empresas, em especial, acabam fechando antes do segundo ano de sua abertura. Isso se deve a fatores relacionados à cultura organizacional e a própria formação das pequenas empresas que, em sua maioria, são de ordem familiar. Além disso, um aspecto determinante é a falta do desenvolvimento de um planejamento (SEBRAE, 2016)

Dadas essas considerações, estudos recentes como os de Barboza e Rojo (2015), Leitão *et al.* (2018) e Ferreira, Barcelos e Bayão Júnior (2019) demonstram a importância e a efetividade da implementação de procedimentos estratégicos, assim como o uso da Matriz SWOT nesse processo, em micro e pequenas empresas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Rememora-se que o objetivo do presente artigo consiste em realizar um diagnóstico estratégico da Empresa Alfa, por meio da análise SWOT, evidenciando a importância do Planejamento Estratégico para as microempresas. Para tanto, utilizou-se de um estudo de caso junto a uma Corretora de Seguros, buscando compreender no campo empírico o fenômeno que se quer investigar (YIN, 2015). Com relação à abordagem, a pesquisa é qualitativa, pois a produção e análise dos dados se deu a partir da interpretação da percepção dos gestores da Empresa Alfa em relação ao Planejamento Estratégico (MARCONI; LAKATOS, 2011). Quanto à finalidade, a pesquisa é descritiva, uma vez que se buscou descrever como o fenômeno investigado se manifesta (VERGARA, 2011). E, no tocante à natureza, a pesquisa é aplicada, gerando conhecimentos práticos para a organização (FLICK, 2013).

Como instrumento de produção dos dados, utilizou-se a entrevista, a partir da qual o entrevistado expõe suas percepções sobre determinado assunto ou problemática (PRODANOV; FREITAS, 2013). Dessa forma, realizou-se entrevistas com os três funcionários da Empresa Alfa – dois gestores (B e C) e uma funcionária com função administrativa (A) –, onde se utilizou um roteiro semiestruturado.

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de Análise de Conteúdo de acordo com Bardin (2016), por meio das fases de pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados, permitindo realizar um diagnóstico acerca da empresa objeto de estudo, contemplando categorias acerca do negócio da organização, dos fatores internos e externos percebidos pelos entrevistados e do Planejamento Estratégico propriamente dito, tendo o suporte da Matriz SWOT. A partir disso, foram elencadas algumas sugestões que podem orientar melhorias para o planejamento da organização.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e discussão dos principais resultados obtidos na pesquisa, sugerindo alguns direcionamentos para a melhoria do planejamento da Empresa Alfa.

4.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA ALFA

A Empresa Alfa foi fundada há quatro anos e busca uma forma inovadora, eficiente e eficaz de ampliar seu mercado de atuação na cidade de Aracaju e região metropolitana, no estado de Sergipe. Foi criada a partir da necessidade de agregar produto/serviço junto a concessionária de veículos Empresa Beta e está associada à marca Chevrolet. O principal negócio da organização é o seguro de automóveis, devido ao grande número de clientes nessa segmentação que, como pôde ser visto na literatura, 71,4% dos veículos que circulam no território sergipano são potenciais seguráveis (TOJAL; FONTES, 2013). Observa-se que o público-alvo da empresa em questão é restrito, tendo em vista que, conforme os entrevistados, os principais clientes são aqueles que “[...] compram carros novos e seminovos na [Empresa Beta]” (Entrevistado C), uma vez que a corretora de seguros Empresa Alfa está localizada dentro da concessionária de veículos Empresa Beta.

Com relação ao Planejamento Estratégico, os entrevistados percebem que sua compreensão está relacionada ao estabelecimento da missão, visão e objetivos organizacionais, assim como o desenvolvimento de ações que conduzam ao crescimento da organização. Ainda que reconheçam a importância do Planejamento Estratégico, constatou-se que Empresa Alfa não possui missão, visão e valores definidos, corroborando as informações do SEBRAE (2016) no tocante à falta de um planejamento estruturado.

Os dados relevam que os funcionários conhecem os meios para guiar a construção de um planejamento, como evidenciado em suas falas: “Através da análise da organização” (Entrevistado A); “[...] será levada em consideração a organização, aonde ela quer chegar e em quanto tempo” (Entrevistado B); e “Análise da organização” (Entrevistado C). Isso está em acordo com Barboza e Rojo (2015) quando afirmam acerca da importância de as pequenas empresas definirem esses elementos iniciais para que o Planejamento Estratégico seja produzido com mais facilidade. Os entrevistados concordam que para obter sucesso, a organização precisa “[...] definir o planejamento estratégico” (Entrevistado A), “[...] definir ações através da análise de mercado para superar a concorrência” (Entrevistado B) e “[...] definir um plano para o alcance dos objetivos” (Entrevistado C).

Em consonância, ter em mente qual é o negócio da organização é fundamental para a formulação da estratégia. O negócio pode ser definido como o eixo do que a organização faz, é o produto ou serviço de valor que a empresa oferece ao cliente (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016). Tendo essa concepção como parâmetro, a partir dos dados, observa-se a importância desses aspectos estarem presentes de forma transparente nas práticas organizacionais, alinhados aos princípios e valores do negócio, como visto em Hitt, Ireland e Hoskisson (2013), para que não haja confusão entre os membros da empresa. Em desacordo, cada um dos três entrevistados da Empresa Alfa demonstrou uma percepção distinta, embora complementar, com relação à compreensão do negócio da organização, refletidas nas respostas: “Vendas de seguro” (Entrevistado A); “Tranquilidade familiar” (Entrevistado B); “Segurar o bem familiar para evitar danos no orçamento” (Entrevistado C).

No que concerne às metas organizacionais, foi possível notar que essas informações estão concentradas com os gestores (Entrevistados B e C) que concordam no que se refere à

expansão do negócio para o interior do estado, especificamente para a cidade de Itabaiana. Isso pode ser explicado, uma vez que, a cidade agrega um dos maiores comércios de Sergipe, tendo em vista a existência de pequenas indústrias de calçados, bebidas, móveis, carrocerias de caminhões etc. Além disso, possui o maior percentil de caminhão por pessoa do Brasil (NAVARRO, 2015). O Entrevistado A diz não ter conhecimento acerca dessas metas. Essas percepções reforçam a premissa estratégica com relação à análise do ambiente externo e o olhar para o futuro de modo a traçar caminhos para que a organização aproveite as oportunidades no mercado, se fortaleça e se mantenha competitiva, como é abordado por Barboza e Rojo (2015) e Ferreira, Barcelos e Bayão Júnior (2019).

Possuir um diferencial competitivo que agregue valor ao serviço é essencial para o negócio. Quanto a esse aspecto, os entrevistados apontam o serviço agregado ao produto como diferencial, justificando que o cliente que compra um carro novo, geralmente, prefere que a manutenção seja realizada na própria concessionária, o que representa uma ação estratégica junto a Empresa Beta. Além disso, apontam-se outros diferenciais como: “[...] profissionais capacitados e garantia nos serviços feitos através das seguradoras” (Entrevistado B).

No tocante às perspectivas futuras, os gestores (Entrevistados B e C) concordam com o direcionamento com relação ao crescimento contínuo da organização, considerando a possibilidade de abrir novas filiais e contratar novos funcionários. Em contrapartida, a funcionária administrativa não se demonstra muito otimista, em suas palavras: “[...] não vejo crescimento devido a um mercado cada dia mais competitivo” (Entrevistado A). Para que a empresa tenha o crescimento desejado é necessário planejamento, definir aonde se quer chegar e em quanto tempo, traçando os cursos de ações para esse alcance, como visto na literatura.

Por meio das entrevistas, foi possível realizar o diagnóstico estratégico da Empresa Alfa, mediante o auxílio da Matriz SWOT, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Matriz SWOT da Empresa Alfa

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Localização privilegiada; ▪ Serviço agregado; ▪ Credibilidade e relação de confiança com as seguradoras parceiras; ▪ Sinistralidade baixa na carteira de clientes; ▪ Preços competitivos. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos nichos de atuação conforme outros tipos de seguros: vida, saúde e previdência; ▪ Expansão para o interior.
Pontos Fracos	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de ações de marketing com relação à divulgação da empresa; ▪ Falta de plano e estratégia de crescimento; ▪ Falta de novas tecnologias, como um sistema de gestão de clientes que possibilite realizar cotações em todas as seguradoras ao mesmo tempo. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conjuntura econômica/Desemprego; ▪ Crises políticas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o Quadro 2, fica evidente o conhecimento dos gestores acerca dos seus principais recursos internos. Com relação aos pontos fortes, os entrevistados afirmaram que a Empresa Alfa dispõe de “[...] localização privilegiada, dentro de uma concessionária de veículos” (Entrevistado A). Além disso, busca estabelecer uma relação de confiança com

clientes e seguradoras parceiras, como revelado em suas falas: “[...] o cliente compra o carro e já faz o seguro, isso faz com que ele se sinta confiante” (Entrevistado B); “[...] credibilidade com as seguradoras com as quais trabalhamos, e por possuir uma sinistralidade baixa na carteira de clientes, dispomos de um valor diferenciado” (Entrevistado C).

Por outro lado, expõe-se a necessidade de, ao definir um Planejamento Estratégico, contemplar tais objetivos de crescimento, assim como ações de marketing para divulgação da empresa e os investimentos na área de tecnologia para otimizar o tempo de resposta a um cliente que solicita uma cotação de seguro, visto que conformam um conjunto de fraquezas que precisam ser mitigadas.

Com relação às oportunidades a serem exploradas no mercado, evidenciou-se o desejo de expandir os negócios para outra localidade, assim como a cartela de serviço como é expresso pelas falas dos entrevistados: “[...] atualmente, o nosso foco é no seguro de carros, mas queremos trabalhar com outros tipos de seguros como: seguro de vida, saúde e previdência” (Entrevistado A); “[...] abrir um escritório numa cidade do interior do estado, Itabaiana, em dois anos” (Entrevistado B); e “[...] expandir o negócio para o interior do estado” (Entrevistado C). Como visto anteriormente, o mercado apresenta uma estrutura favorável para isso. No que concerne às ameaças, os entrevistados enxergam, principalmente, aspectos políticos e econômicos, como releva a fala do Entrevistado B: “[...] com as turbulências e crise na política tenho que enxugar gastos”.

Para manter a Empresa Alfa competitiva no mercado, observou-se a necessidade de investir em tecnologias de comunicação e na implementação de um *software* que otimize o tempo de resposta ao cliente, focando em estratégias em duas frentes principais: “[...] Qualidade na pós-venda” (Entrevistado A) e “[...] reduzir o preço do seguro” (Entrevistado B).

Diante dessas constatações, fica evidente a necessidade de desenvolver ações estratégicas que auxiliem a tomada de decisão, viabilizando a adaptação da microempresa às incertezas do ambiente de negócios (LEITÃO *et al.*, 2018; CRUZ *et al.*, 2019; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). A taxa de desemprego no segundo trimestre de 2020, por exemplo, foi de 11,8% (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2020), o que torna, de certo modo, os consumidores mais exigentes, fazendo com que procurem serviços de qualidade e com preços mais baixos. Por fim, o Entrevistado C acrescenta que: “[...] a cada dia tenho que me posicionar de forma diferente e agir de acordo com as mudanças e incertezas causadas pelo cenário”.

4.2 AÇÕES PROPOSTAS PARA O PLANEJAMENTO DA EMPRESA ALFA

Como mostra a literatura, o Planejamento Estratégico é essencial, principalmente, para a pequenas empresas, uma vez que a eficácia das atividades organizacionais compõe um fator determinante para a sua sobrevivência (BARBOZA; ROJO, 2015; FERREIRA; BARCELOS; BAYÃO JÚNIOR, 2019). E como visto em Teixeira, Dantas e Barreto (2015), a definição de um planejamento adequado auxilia os gestores na antecipação dos problemas e na criação de ações responsivas. Esse planejamento, busca responder a três questões principais: Onde estamos? Para onde queremos ir? Como chegar lá? Partindo dessa concepção, sugere-se, inicialmente, que a Empresa Alfa defina a missão, visão e valores da organização, para que, por meio desses elementos, o negócio da organização se torne transparente e permeie toda a estrutura organizacional. O Quadro 3 apresenta as sugestões de missão e visão, a partir das concepções dos entrevistados. Os valores não foram sugeridos, uma vez que devem ser frutos das perspectivas culturais que os gestores adotam para a microempresa.

Quadro 3 – Missão e visão da Empresa Alfa

Missão
Oferecer aos nossos clientes serviços de seguros de qualidade que atenda às suas necessidades de segurança de forma eficiente, eficaz e integrada e com melhor custo-benefício do mercado aracajuano.
Visão
Estar entre as maiores corretoras do mercado aracajuano, destacando-se pelo atendimento ao cliente, equipe de profissionais qualificados e pela qualidade dos serviços prestados, por meio da inovação e soluções integradas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação às estratégias definidas a partir do cruzamento da análise SWOT, apresentam-se as principais ações sugeridas para a Empresa Alfa:

1. Estratégia Ofensiva (pontos fortes + oportunidades) – Como a corretora de seguros Empresa Alfa pertence ao proprietário da concessionária de veículos Empresa Beta, que já possui uma filial na cidade de Itabaiana, verificou-se uma oportunidade de alocar mais uma funcionária dentro da concessionária filial, promovendo uma pequena expansão do negócio de seguros, não havendo necessidade de locação de um ponto comercial. Além disso, a relação de confiança com clientes e seguradoras parceiras contribuiria para a efetividade dessa ação;
2. Estratégia de Confronto (pontos fortes + ameaças) – Por estar atrelada à marca Chevrolet, a Empresa Alfa adquire, de certo modo, credibilidade com o cliente, e sua estratégia para ganhar mercado e competir com a concorrência pode ser a ampliação da sua cartela de clientes, considerando veículos de outras marcas de similar valor;
3. Estratégia de Reforço (pontos fracos + oportunidades) – A Empresa Alfa está deficitária de tecnologias que auxiliem um atendimento célere ao cliente. A ação a ser utilizada seria a implementação de um *software* para tornar ágil a realização das cotações de seguro, tornando o processo de comparação das cotações em todas as seguradoras mais eficiente, mediante a otimização do tempo e garantia de um bom atendimento ao cliente. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de ações de marketing no tocante à divulgação da empresa;
4. Estratégia de Defesa (pontos fracos + ameaças) – Alerta-se para a necessidade de definir cursos de ações mais tímidos quanto à execução das ações propostas anteriormente, tendo em vista as ameaças dos cenários políticos e econômicos.

Por fim, essas ações podem favorecer uma melhor estruturação quanto aos elementos essenciais para que a microempresa desenvolva um Planejamento Estratégico adequado e concernente à sua missão, visão e objetivos organizacionais, tendo em vista o conhecimento dos fatores internos e externos que influenciam a sua *performance* no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar um diagnóstico estratégico da organização, por meio da análise SWOT, foi possível identificar o atual cenário da microempresa Corretora de Seguros no tocante aos fatores internos e externos que impactam positiva e negativamente à organização. Constatou-se que, embora os funcionários tenham conhecimento acerca do Planejamento Estratégico e a sua importância, a Empresa Alfa não possui um planejamento que assegure qualidade e eficiência nas rotinas organizacionais. Isso tende a ser prejudicial para a organização, que

possui perspectivas de crescimento e ampliação da cartela de serviços, uma vez que, como visto na literatura, a estruturação das ações e caminhos que direcionem as micro e pequenas empresas é fator determinante para a sua sobrevivência.

De posse das informações obtidas através da análise SWOT, foi possível elencar algumas estratégias que podem contribuir para que a organização possa estruturar um planejamento condizente com a sua realidade, aproveitando as potencialidades e mitigando os problemas enfrentados. Inicialmente, sugeriu-se a definição da missão e visão da organização para que esses elementos conduzam os objetivos organizacionais e, no segundo momento, as estratégias para alcançá-los.

A construção desta pesquisa se demonstrou relevante para os gestores da Empresa Alfa, uma vez que, a seguradora, assim como outras microempresas enfrentam diversos desafios com relação à estruturação de um Planejamento Estratégico que lhes permitam se manter competitivas no mercado. Dessa forma, os resultados do estudo poderão contribuir, também, para que outras microempresas do mesmo segmento compreendam a relevância de implementar um Planejamento Estratégico em consonância com o ambiente de negócios. Além disso, contribui para as discussões no campo teórico a respeito da temática envolvendo Planejamento Estratégico e micro e pequenas empresas do mercado de seguros.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país**. Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Negócios. 2020.

Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html>. Acesso em: 12 set. 2020.

ANDRADE, A. R. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação, controle. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro por meio das análises SWOT, matriz BCG e 5 forças de Porter. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 1, p. 103-116, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

COLTRO, A.; PAZZINI, É. O papel do planejamento estratégico em uma organização. **Caderno Profissional de Administração**, Piracicaba, v. 6, n. 2, p. 136-156, dez. 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS SEGURADORAS – CNSEG. **Estatísticas do Mercado Segurador**. 2020. Disponível em: <https://cnseg.org.br/estatisticas/mercado.html>. Acesso em: 12 set. 2020.

CRUZ, J. E.; OLIVEIRA, L. C. S.; NUNES, D. M. S.; HOFFMANN, V. E. Elaboração de Estratégias e Comportamento Estratégico em Micro e Pequenas Organizações Contábeis. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 13, n. 2, p. 98-115, 2019.

DELOITTE. **2019 Insurance Outlook**: Growing economy bolsters insurers, but longer-term trends may require transformation. Deloitte Center for Financial Services. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/us-fsi-dcfs-2019-insurance-industry-outlook.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B.; MCNAMARA, G. **Administração estratégica**: a criação de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

ESTRELLA, D. L.; REZENDE, J. A importância do planejamento estratégico nas seguradoras. **Sustainable Business International Jornal**, Rio de Janeiro, n. 60, 2016.

FERREIRA, A. R.; BARCELOS, I. D.; BAYÃO JÚNIOR, M. C. A relevância do planejamento para as micro e pequenas empresas. **Revista Factus de Administração e Gestão**, Uberaba, v. 1, n. 15, p. 15-35, 2019.

FERREIRA, E. E. S. **Contribuições da aplicação do planejamento estratégico em uma micro e pequena empresa do setor de consultoria**. 2018. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso 2013.

FORBES. **Mercado de seguros cresce com estabilidade no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/07/mercado-de-seguros-cresce-com-estabilidade-no-brasil/>. Acesso em: 12 set. 2020.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Desemprego**. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 12 set. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LEITÃO, M. S.; DUARTE, J. G.; OLIVEIRA, A. S.; SILVA, W. A.; OLIVEIRA, R. P.; MACEDO FILHO, E. F. Planejamento estratégico em pequenas empresas. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 22, p. 183-202, nov./dez. 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

NAVARRO, F. **Itabaiana celebra 127 anos e comemora crescimento do comércio**. Tv Sergipe. Disponível em: <http://g1.globo.com/se/sergipe/noticia/2015/08/itabaiana-celebra->

[127-anos-e-comemora-crescimento-do-comercio.html#:~:text=Itabaiana%20%20C3%A9%20dona%20de%20um,de%20caminh%C3%B5es%20e%20implementos%20rodovi%C3%A1rios](#). Acesso em: 12 set. 2020.

NOGUEIRA, C. S. (org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERES, V. M.; MALDONADO, W. L.; CANDIDO, O. Seguros de automóvel no Brasil: concentração e demanda de mercado. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo, v. 30, n. 81, p. 396-408, set./dez. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

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

REVISTA INSURANCECORP. **Mercado de seguros movimentada 6,5% do PIB brasileiro**. 2019. Disponível em: <http://insurancecorp.com.br/pt/2019/03/28/rascunho-automatico-2/#:~:text=No%20Brasil%2C%20cerca%20de%202017,brasileira%20ainda%20n%C3%A3o%20est%C3%A1%20segurada>. Acesso em: 12 set. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como elaborar um Plano de Negócios**. 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/COMO%20ELABORAR%20UM%20PLANO_baixa.pdf. Acesso em: 12 set. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Sobrevivencia%20das%20Empresas%20no%20Brasil/Sobrevivencia%20de%20Empresas%20no%20Brasil%202016%20-%20FINAL.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, Tatuí, v. 1, n. 2, p. 104-123, set. 2015.

TOJAL, T.; FONTES, J. H. M. Prospecção de mercado no setor de seguros auto em Sergipe. **Ideias & Inovação**, Aracaju, v. 1, n. 3, p. 63-72, nov. 2013.

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

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.