

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS SEGURADORAS

Daniela L. Estrella

Especialista em Seguros e Resseguros
Email: dlestrella@gmail.com

Jorge de Rezende

Doutor em Ciências, em Engenharia Civil, na área de concentração Sistemas Computacionais
Email: jdrezende@gmail.com

Resumo: O setor de seguros no Brasil vem apresentando um crescimento significativo nesses últimos anos despertando o interesse de empresas estrangeiras nesse mercado e consequentemente elevando o aumento da competição. Diante deste cenário, torna-se de suma importância para a perenidade, o desenvolvimento e o crescimento de qualquer organização, a utilização de uma ferramenta denominada Planejamento Estratégico. Esta ferramenta representa um diferencial competitivo dando suporte para o direcionamento e a tomada de decisão da alta administração da organização. Com isso, a presente pesquisa tem o objetivo de ressaltar a importância do planejamento estratégico na gestão das organizações. Para isto foi realizada pesquisa bibliográfica das principais publicações e autores que são tidos como referências no segmento. Além disso, por meio de um Plano Amostral por Conveniência foi realizada uma pesquisa por amostragem, através de questionário, enviado via e-mail, para profissionais do segmento de seguros. Nessa pesquisa, buscou-se verificar se existe uma área responsável pelo planejamento estratégico nas seguradoras brasileiras; conhecer características e a estrutura dessa área e analisar o conhecimento dos empregados em relação aos objetivos, metas e estratégias definidas pela empresa. Após a compilação dos dados obtidos, verificou-se que o planejamento estratégico é de extrema importância para as seguradoras brasileiras, e que seus funcionários possuem conhecimento das estratégias definidas por sua organização, além de conhecer um pouco da estrutura da área. Por fim, conclui-se que o planejamento estratégico, se bem aplicado, pode tornar a gestão empresarial mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de promoção do aprendizado nas organizações.

Palavras-Chave: Competitividade, Planejamento Estratégico, Seguradoras Brasileiras.

Abstract: The Brazilian insurance market has been showing huge opportunities and growth perspectives, significantly influenced by the relative economic stability and the rising consume power of the classes C and D. In the other hand, due to the advent of the globalization and the increasing competition, the insurance companies had to implement

abrupt changes in their organizational management models. In this new dynamics, the use of a tool called Strategic Planning becomes vital to the surveillance and development of any organization. This tool represents a competitive differential, supporting the decision making process of all senior management of the organizations. This work tries to demonstrate the importance of the Strategic Planning in the current organizations management and analyze its main characteristics and tools. Firstly, it has been developed a bibliographic research based on the most recognized publications and authors of the theme. After that, it tries to verify if the Brazilian insurance companies that utilize the tool do it in an efficient way or not. This verification has been done through the development of a Survey research with the use of a questionnaire sent by email and tried to confirm: The existence of a Strategic Planning division at each of the companies part of the Survey; to understand the characteristics and structure of the existing divisions; and to evaluate the knowledge of the employees about the objectivities, targets and strategies defined by the company. After the compilation of all the gathered data, it is confirmed that the Strategic Planning is extremely important to the insurance companies and that its employees have good level of knowledge about the strategies defined by the organization and about the Strategic Planning division. Finally, it has been concluded that the Strategic Planning tool if well implemented makes the corporate management more competitive, can be utilized as a communication and follow up instrument and specially for the dissemination of knowledge inside the insurance companies.

Keywords: Competition, Strategic Planning, Brazilian Insurance Companies.

1. INTRODUÇÃO

Sete anos após a deflagração de mais uma crise financeira global, grande parte do setor de serviços continua bastante inquieta. A estagnação do crescimento interno dos Estados Unidos e dos países da União Europeia induziu instituições norte-americanas e europeias a expandirem a atuação no mercado brasileiro. A ainda baixa participação do segmento de seguros no Brasil, somada à perspectiva de crescimento desse segmento, criou um ambiente bastante propício para investimentos neste mercado.

Com este cenário concorrencial, mais dinâmico e repleto de novos participantes e competidores, surgem alguns fatores de suma importância que os gestores devem estar atentos. Questões como aumento da concorrência, instabilidades na economia mundial, manter e conquistar clientes, regulamentações, inflação entre outros, fazem com que cada vez

mais seguradoras busquem ferramentas para combater as turbulências e incertezas do ambiente empresarial, pois definir a estratégia ótima de uma seguradora não é tarefa fácil.

Empresas que querem manter-se competitivas no mercado em geral trabalham pesado para definir claramente seus objetivos e metas e traçar todos os possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los. Estas constatações fizeram com que o planejamento estratégico se tornasse um tema presente na agenda de grande parte dos gestores.

Segundo Oliveira (2007, p. 17), o planejamento estratégico é “o processo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, otimizando o grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Porém, ainda existem alguns empresários que relutam em reconhecer a sua importância, muitos por desconhecimento e alguns por falta de mão de obra preparada. Ocorre que algumas empresas não possuem planejamento estratégico, não possuem plano de ação e/ou não possuem seus objetivos definidos de forma clara, o que as torna vulnerável aos ataques de concorrentes, abrindo espaço para entrada de novos *players*. A ausência destas diretrizes dificulta a identificação das necessidades e oportunidades de negócio.

Um planejamento estratégico bem definido, bem elaborado e compartilhado com toda a organização, fortalece o posicionamento da empresa no mercado, além de permitir uma efetiva transformação organizacional para melhor e uma melhor preparação para o futuro. A utilização do planejamento estratégico, como alternativa para estes problemas, possibilita a visualização de soluções contra o desperdício de tempo, de recursos humanos e materiais, e induz as empresas a uma nova forma de atuação muito mais propositiva.

Assim sendo, o objetivo deste artigo é verificar a importância do planejamento estratégico para as seguradoras brasileiras, analisando se utilizam esta ferramenta, visto que, para um mercado competitivo conhecer bem a sua empresa, os ambientes externo e interno e aonde se quer chegar são grandes diferenciais competitivos.

Além disso, o artigo pretende apresentar as diversas etapas e ferramentas utilizadas no planejamento estratégico para sua implementação e conhecer as características desta área nas seguradoras brasileiras: se ela existe, quantos funcionários têm, se os funcionários conhecem as estratégias definidas para sua seguradora, entre outros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Existem muitas metodologias e conceituações para o planejamento estratégico. Segundo Kotler (1975, p.32), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Ainda de acordo com Kotler (1975, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Já Drucker (1977), antes mesmo de definir ou conceituar o que é planejamento estratégico, esclarece o que não é planejamento estratégico. (1) Não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar; (2) Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever; (3) Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes; e (4) Não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Em todas as definições acima, fica claro que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas robustas que servem para implementar o pensamento estratégico da organização. Porém não deve ser um processo de ações isoladas, mas articulado aos planos táticos e operacionais.

Segundo Oliveira (2007), as grandes empresas podem ser divididas em três níveis hierárquicos, analogamente, podem existir três tipos de planejamento, conforme descrito no quadro a seguir:

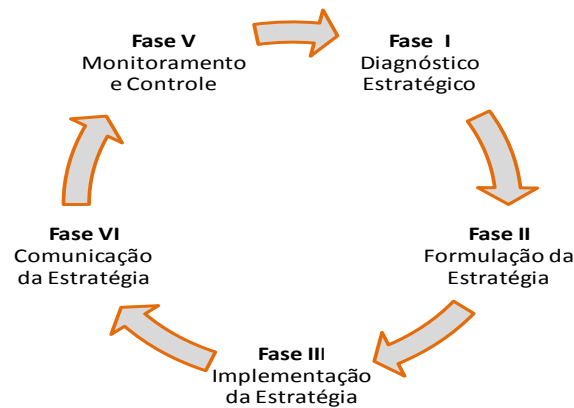
Tabela 1: Os três níveis de planejamento - Adaptado de Oliveira (2007)

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE	RESPONSÁVEL
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente.	Longo prazo	Macro-orientada. Aborda a empresa como um todo. E determina seu rumo.	Alta administração.
Tático	Menos genérico e mais detalhado.	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.	Administração de nível médio – Áreas funcionais.
Operacional	Detalhado, específico e analítico.	Curto prazo	Micro-orientada. Aborda cada tarefa ou operação apenas. Atividades específicas.	Nível mais baixo da administração – trata de departamentos ou indivíduos.

Fonte: Chiavenato, 2000, p. 129

A seguir, apresenta-se o ciclo do planejamento estratégico, que envolve fases de diagnóstico, formulação e implementação, além da comunicação e monitoramento e controle.

Figura 1: Ciclo do Planejamento Estratégico



Fonte: Autor

Esta figura resume bem as etapas de um grande número de metodologias do planejamento estratégico. Porém, este trabalho não pretende entrar no mérito de todas as metodologias e ferramentas existentes e definir qual é a melhor ou pior. Sabe-se que existem inúmeras metodologias e formas altamente eficazes, mas o importante é que a empresa não deixe de pensar no futuro para nortear o presente e encontre qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade.

Kotler (1975) propõe que não existe uma estratégia perfeita para as organizações; cada uma, na sua área de atuação, deve determinar, por meio de análises internas e externas, qual é a melhor estratégia à luz do seu setor e dos seus objetivos, oportunidades, experiências e recursos.

A seguir serão definidas as fases do planejamento estratégico e apresentadas algumas ferramentas consideradas simples e aplicáveis a qualquer organização.

FASE I – Diagnóstico Estratégico: Esta fase de diagnóstico, primeiro passo do processo de planejamento estratégico, consiste em captar informações que irão nortear o direcionamento da empresa e mantê-la atualizada no ambiente a qual está inserida e a si própria, visando identificar e monitorar as variáveis competitivas que afetam o seu desempenho.

De acordo com Cobra (1992), “[...] tudo começa como uma autoavaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente”.

Nesta fase de Diagnóstico, deve-se efetuar a identificação do sistema, definindo os seguintes itens da empresa: histórico, negócio, missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, políticas, objetivos estratégicos, estratégias, desdobramento em metas, planos e projetos atuais já estabelecidos e em execução.

Seguem abaixo algumas ferramentas importantes para analisar o setor da indústria em que a empresa está inserida, ambientes interno e externo, seus concorrentes, entre outros.

- **Regra dos seis C's** – Faz uma avaliação da situação, analisando os seis elementos que começam com a letra C: Companhia, Concorrentes, Canais, Consumidores, Custos e Contextos. Essa ferramenta traz bastantes vantagens, pois como as transformações no mundo e nos mercados estão cada vez mais velozes é de suma importância sempre monitorar os seis “cs”, fazendo com que sua empresa torne-se mais perceptiva em relação às oportunidades e mais atenta às ameaças.

- **Matriz SWOT** - A sigla SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*). Depois de identificados os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades relevantes para organização, pode-se criar a matriz SWOT, cruzando estas informações.

Segundo Oliveira (1991), a matriz SWOT tem como principal objetivo efetuar um diagnóstico da posição da empresa. Sua aplicação requer análise do ambiente interno e externo da empresa, envolvendo pessoas representativas de várias áreas necessárias. Por ser uma representação gráfica, facilita o entendimento e análise, permitindo avaliar, facilmente, a situação estratégica da Empresa e do mercado. As principais estratégias são: Vulnerabilidades, Ação ofensiva, Debilidades e Ação defensiva.

- **Matriz BCG** - A Matriz BCG é um método criado pelo *Boston Consulting Group* (BCG) na década de 70, que consiste em auxiliar a administração na análise do posicionamento de clientes, unidades de negócio ou portfólio em relação ao mercado em que está inserido e de suas perspectivas futuras de crescimento neste mercado.

Segundo Oliveira (1991, p.260), “a originalidade do modelo BCG é que sua visão integrada da empresa estabelece para cada produto um papel específico e analisa esse papel frente aos portfólios da concorrência e, a partir disso, identifica onde estão as oportunidades a aproveitar e onde estão as ameaças que serão resolvidas pela eliminação dos produtos com pouca capacidade de competição”.

Com a matriz BCG, o empresário poderá melhorar sua oferta de produtos, priorizando os que geram mais caixa e necessitam de menos esforço e investimento.

Sua esquematização é bastante simples, além de facilitar a análise com a separação dos produtos a serem analisados em 4 quadrantes. No 1º quadrante, a interrogação, produtos que demandam alto investimento para entrar e crescer no mercado, 2º quadrante, a estrela, ambiente de liderança em mercado com alto crescimento, 3º quadrante, a vaca leiteira, é líder de mercado e gerador de caixa e 4º quadrante, o abacaxi, produtos que geram pouco lucro ou dão prejuízo. No eixo x temos a participação relativa no mercado e no eixo y, temos a taxa de crescimento no setor em termos efetivos, com a remoção do impacto da inflação.

- Ferramenta As cinco Forças de Porter - Segundo Porter (1986), relacionar a empresa com seu meio de atuação, ou seja, com a estrutura industrial, de modo a observar, analisar e compreender a concorrência e suas características estruturais possibilita definir estratégias na busca de vantagens competitivas. E por isso, a base fundamental de seu modelo das cinco forças competitivas é a análise da indústria.

Este modelo permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada empresa ou organização. Após desenvolvida esta análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente a indústria e se posicionar estrategicamente (tomar decisões).

Para isso, Porter definiu uma tipologia que classifica as forças competitivas em cinco categorias, dentre elas: (a) Ameaça de novos concorrentes; (b) Ameaça de produtos/serviços substitutos; (c) Poder de negociação dos fornecedores; (d) Poder de negociação dos compradores e (e) Rivalidade entre os concorrentes existentes.

Ainda segundo Porter (1986, p.23), “todas as forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que

a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias”. Descreve também que, em qualquer indústria particular, nem todas estas cinco forças terão igual importância.

FASE II – Formulação da Estratégia - As estratégias são escritas com base nas análises do ambiente e da indústria, levantadas na fase anterior. Após reuniões de *brainstorming*¹, são feitas priorizações e definições dos objetivos, metas e projetos, agrupando-os por temas, construindo cenários, criando mapa estratégico e definindo seus indicadores, metas e projetos.

Segundo Oliveira (2007), cenários não são previsões, e sim, uma maneira de questionar a possibilidade de que cada comportamento ocorra ou não, facilitando a detecção e eliminação de inconsistências.

De acordo com Campos (2002), gerenciar é controlar e agir corretivamente. Sem indicadores de desempenho não há medição. Sem medição não há controle. Sem controle não há gerenciamento.

A estratégia precisa estar voltada para o futuro da organização, porém, para ser bem descrita, necessita estar de acordo com as etapas anteriores (identificação do sistema, análises do ambiente, indústria e portfólio). A partir destas reuniões, definem-se os caminhos e atitudes que permitirão alcançar os objetivos predefinidos. É nesta etapa que as estratégias definidas indicarão como cada área da organização participará do esforço total para atingir os objetivos, desenvolvendo o Plano de Negócio Corporativo (resultado do planejamento estratégico). Não adianta todo o esforço para analisar o ambiente interno e externo e a

¹ Brainstorming: Técnica de geração de ideias na qual são estimuladas respostas criativas em um grupo de pessoas, através de uma coleta espontânea de ideias, a fim de obter a resolução de problemas específicos. O termo brainstorming, mais utilizado em seu original em inglês, é traduzido para o português como tempestade de ideias. (Júlio, 2005)

indústria, definir suas metas, objetivos e projetos, se não houver um documento claro, conciso e viável com as atitudes e direções para a implementação destas estratégias.

FASE III – Implementação da Estratégia - Um dos momentos mais importantes de todo o processo de planejamento estratégico consiste na implementação da estratégia, pois diz respeito à colocação em prática das estratégias e ações estabelecidas.

Sem a implementação efetiva da estratégia, as empresas são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional e da formulação da estratégia.

Além disso, nesta fase, é realizada a validação dos resultados definidos na fase anterior, de forma a garantir que a participação e opinião de todas as áreas da empresa, inclusive as da alta administração, estejam refletidas no plano estratégico, fazendo com que todos os funcionários fiquem comprometidos com suas tarefas para alcance dos objetivos.

Outro aspecto relevante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico, refere-se ao acompanhamento contínuo do mercado interno e externo e suas mudanças, pois caso o cenário definido mude, a estratégia precisa ser revisada.

FASE IV – Comunicação - Nesta fase espera-se superar a barreira de implantação de ações de comunicação, compartilhando de forma clara e transparente as diretrizes da empresa com todos os níveis funcionais, informando a sua importância, envolvendo e motivando o corpo funcional e obtendo *feedback* da sua implementação. Porém, o nível de informação a ser disponibilizado a cada grupo de colaboradores deve ser definido.

Este processo divide a comunicação, basicamente, em três partes: (1) Conceitual da Estratégia - conceitos básicos sobre o que é a estratégia e sua teoria, de modo a nivelar todo o corpo funcional no entendimento do processo de construção do planejamento estratégico; (2)

Estratégia da Organização – os resultados obtidos e definidos no processo do planejamento estratégico apresentados de forma clara e (3) Gestão Estratégica – acompanhamento da evolução dos desafios estratégicos em conjunto com a análise dos mercados interno e externo e as decisões tomadas, se necessário, para o realinhamento da organização.

FASE V – Monitoramento e Controle - Segundo Oliveira (2007, p.55), “[...] Nesta fase, observa-se “como a organização está indo”, conforme a situação desejada. Quanto ao controle, ele pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

Esta fase consiste em fazer com que a estratégia definida seja sistematicamente gerenciada, assegurando um funcionamento adequado. Isto é, devem-se acompanhar os indicadores, metas e projetos e, paralelamente, monitorar o ambiente externo, para que se possa adequar as estratégias às mudanças inesperadas, além de tomar medidas corretivas caso as metas não estejam sendo atingidas.

Dependendo do resultado desta etapa, deve-se optar pela continuidade do processo ou haverá necessidade de implantar ações corretivas, rever (integralmente ou parcialmente) sua implementação, programas, estratégias ou até objetivos. Para isso, uma das principais ferramentas utilizadas é o BSC - *Balanced Score Card*², modelo de gestão estratégica que auxilia o acompanhamento e a mensuração do progresso das organizações rumo às metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, de forma a subsidiar a tomada de decisão pela alta direção.

²**Balanced Scorecard** é uma metodologia de gestão estratégica disponível e aceita no mercado, desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Gil (1999, p.42), “a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Já segundo Minayo (1993, p.23), pesquisa científica é uma “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca, que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

A natureza da pesquisa deste trabalho é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos que serão utilizados para aplicação prática, voltados para a solução de problemas concretos e investigar a importância do planejamento estratégico nas seguradoras brasileiras.

Nesta pesquisa a forma de abordagem do problema é essencialmente quantitativa, pois se busca apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados utilizando um instrumento estruturado: o questionário. O objetivo é traduzir em números as opiniões e informações colhidas para classificá-las e analisá-las. Porém, vale ressaltar que o levantamento de informações sobre a teoria do planejamento estratégico, bem como suas características e ferramentas terão uma abordagem qualitativa, pois utiliza uma pesquisa bibliográfica, apenas a partir de materiais já publicados, livros, artigos, sites, entre outros.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é, basicamente, descritiva. As características do planejamento estratégico das seguradoras serão obtidas, através de um questionário, e

analisadas utilizando técnicas estatísticas, confirmando ou negando a importância do planejamento estratégico nas seguradoras brasileiras.

O procedimento técnico será o de Levantamento Amostral, pois visa descrever em grupos da população, as características da área de planejamento estratégico das seguradoras brasileiras e o conhecimento de seus funcionários quanto às metas, objetivos e estratégias da empresa.

Segundo Fink & Kosecoff (1985, p.13), o método de levantamento amostral (ou *survey*) é um “método para coletar informações de pessoas acerca de suas ideias, sentimentos, planos, crenças, bem como origem social, educacional e financeira”. Este método poder ser implementado de diversas formas, porém a adotada nesta pesquisa foi o envio, por e-mail, de um questionário.

Segundo Levine (2000), quando se realiza um processo de amostragem, espera-se que cada amostra seja uma representação miniatura da população e que produza estimativas razoáveis de suas características.

No caso desta pesquisa, foi utilizada um plano amostral não probabilístico por conveniência, que consiste em selecionar pessoas que estão ao alcance do pesquisador e dispostas a responder um questionário.

Para testar a hipótese definida, foi desenvolvido um questionário que consiste em um conjunto ordenado e coerente de perguntas a respeito do planejamento estratégico, suas características e ferramentas e do conhecimento dos funcionários em relação aos objetivos, metas e estratégias definidos por sua seguradora. Ele foi criado a partir de uma ferramenta do *Google*, chamada “*Google Docs*”.

Segundo (Yaremko, Harari, Harrison & Lynn, 1986, p.186), o questionário pode ser definido como “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informação biográfica”.

Este questionário foi enviado a um grupo de funcionários de diversas seguradoras do Brasil, selecionados através de um plano amostral não probabilístico por conveniência, contendo 21 questões elaboradas de forma clara e de fácil compreensão, feitas através de uma abordagem indireta (sem constrangimento) não sendo identificados os respondentes e sendo analisadas de forma segregada.

Ele foi dividido em três etapas: **1ª ETAPA:** Consiste em identificar a seguradora que o respondente trabalha e se a mesma possui planejamento estratégico ou não. Caso possua, o questionário direciona o respondente para a 2ª etapa. Caso contrário encaminha direto para a 3ª etapa. Esta fase contém três perguntas; **2ª ETAPA:** O objetivo desta etapa é conhecer as características do planejamento estratégico e de sua área responsável na seguradora, além de verificar sua importância e os benefícios que esta área traz, na opinião do respondente. Ela contém sete questões e **3ª ETAPA:** Visa mensurar o grau de conhecimento que o respondente tem do negócio, da missão, da visão, dos valores, dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças da seguradora. Além de verificar se na concepção do respondente a empresa acompanha os resultados obtidos através do planejamento estratégico.

Após a finalização da estrutura do questionário e de suas questões é bastante provável que não se consiga prever todos os problemas e/ou dúvidas que possam surgir durante a

aplicação do questionário, podendo causar perda de tempo, dinheiro e credibilidade, caso se constate algum problema grave com o questionário já na fase de aplicação.

Segundo Goode e Hatt (1972), nenhuma quantidade de pensamento, não importa quão lógica seja a mente e brilhante a compreensão, pode substituir uma cuidadosa verificação empírica.

Por isso, foi realizado um pré-teste, com cinco pessoas do mercado segurador brasileiro, com o objetivo de aferir a metodologia de aplicação e o questionário, no tocante aos seus conteúdos, estruturas, termos e demais instrumentos utilizados. Após revisão, utilizando as informações levantadas, o questionário foi finalizado e enviado para a amostra selecionada.

Vale ressaltar que o universo das seguradoras brasileiras consiste em 127 seguradoras ativas, segundo informações do site da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), em 13/09/2015.

4. RESULTADO

É importante ressaltar que as respostas obtidas são confidenciais e serão analisadas de forma agregada, não sendo revelados os nomes dos respondentes. A finalidade do estudo é generalizar as respostas para a população das seguradoras como um todo.

Segundo Gil (1999), tabulação é o processo de agrupar os dados coletados e contar quantitativamente os dados que estão nas várias categorias da análise.

Como foram utilizadas, na maior parte do questionário, perguntas fechadas, a tabulação torna-se mais fácil. Em contrapartida, nas questões abertas, apesar de obtermos respostas mais ricas, foi necessário mais trabalho e interpretação para analisá-las.

Utilizando a ferramenta Microsoft Office Excel 2007, elaborou-se uma base de dados com as respostas obtidas e, utilizando a tabela dinâmica, foram criadas algumas correlações e gráficos para apresentar os dados alcançados.

Ao todo foram 41 respondentes, sendo 24 empresas seguradoras brasileiras. Dentre estas organizações encontram-se grandes e representativas seguradoras, como: Itaú, Bradesco, Zurich, Sulamérica, Allianz, Icatu, Mapfre, Tokio Marine, Mongeral entre outras.

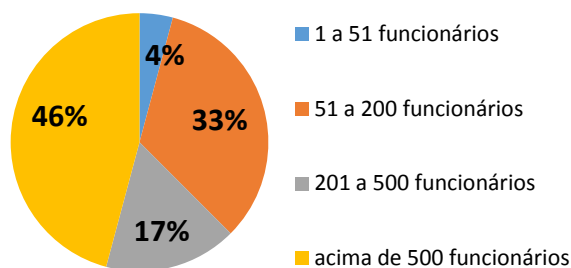
Considerando os valores de prêmio de seguro dos grupos seguradores brasileiros, disponibilizados pela SUSEP e extraídos em 13/09/2015, os 15 maiores representam, aproximadamente, 80% do mercado segurador, o que é um fator positivo que contribui para a representatividade das respostas, visto que destes 15 grupos seguradores obtivemos respostas de dez.

Depois de colhidos todos os dados necessários ao estudo do fenômeno pesquisado, parte-se para a análise das informações obtidas. Para tanto, conforme Dencker (2000), esta deve ser feita de forma coerente e organizada, com vistas a responder ao problema de pesquisa.

Na **etapa 1** do questionário, pretendia-se identificar a seguradora que o respondente trabalha e se a mesma possui planejamento estratégico ou não. No gráfico 1, pode-se verificar que o porte predominante das empresas seguradoras brasileiras respondentes foi o **grande**

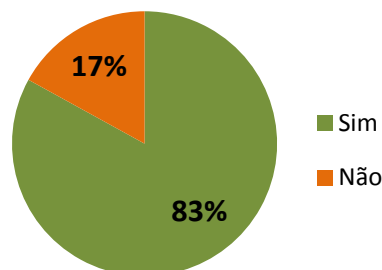
porte, com 46% e no gráfico 2, mostra que 83% responderam que suas seguradoras possuem planejamento estratégico, ratificando assim o objetivo principal desta pesquisa.

Gráfico 1: Porte das empresas seguradoras brasileiras entrevistadas.



Fonte: Autor

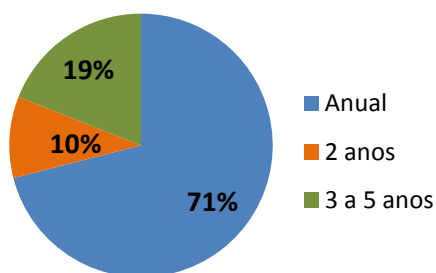
Gráfico 2: Percentual das seguradoras que possuem ou não planejamento estratégico.



Já na **segunda etapa**, o questionário visa conhecer as características do planejamento estratégico, a estrutura de sua área responsável e principalmente, verificar sua importância na opinião dos respondentes. Iniciando pela periodicidade de atualização do planejamento estratégico, temos que das seis opções disponibilizadas, apenas três foram selecionadas, sendo que 71% das seguradoras brasileiras respondentes que realizam a revisão do planejamento estratégico com uma frequência anual, conforme gráfico 3.

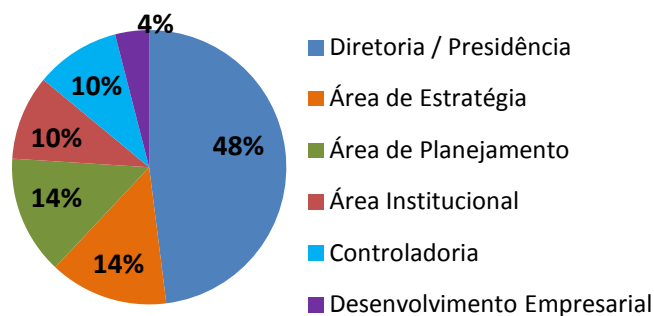
Em relação à área responsável pelo planejamento estratégico em sua organização, das seis opções disponibilizadas, quatro foram selecionadas e duas outras foram incluídas: as áreas de Controladoria e Desenvolvimento Empresarial. Porém, 48% respondeu a subordinação à Diretoria/Presidência.

Gráfico 3: Periodicidade de atualização do planejamento estratégico.



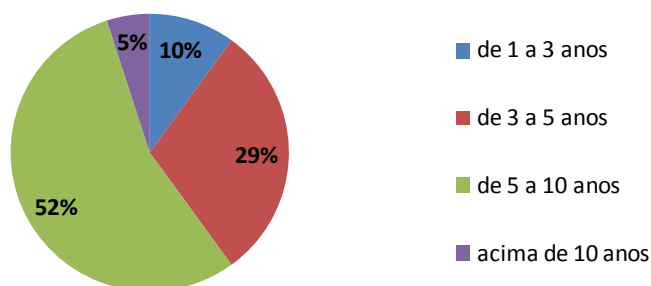
Fonte: Autor

Gráfico 4: Área responsável pela planejamento estratégico nas seguradoras brasileiras entrevistadas.



Em relação à maturidade da área que realiza o planejamento estratégico, temos que elas são relativamente novas, sendo que apenas 5% possuem a área há mais de 10 anos.

Gráfico 5: Tempo de criação das áreas de planejamento estratégico das seguradoras brasileiras entrevistadas.



Fonte: Autor

Das quatro perguntas abertas contidas no questionário, podemos obter as seguintes conclusões:

7. Quantos funcionários existem nesta área de Planejamento Estratégico? e 8. Quais são os cargos destes funcionários? As áreas de planejamento estratégico são pequenas, pois as

respostas variaram de dois a sete funcionários. Apenas uma seguradora respondeu que possui 30 funcionários e outra que não sabia. E em relação aos cargos, por serem posições de confiança, na maioria são consultores, gerentes, superintendentes e diretores, possuindo alguns poucos analistas juniores, plenos e seniores.

9. Na sua concepção, qual a importância desta área na sua empresa? e 10. Qual o benefício que esta área de Planejamento Estratégico já trouxe para sua empresa? A

área de planejamento estratégico é considerada extremamente importante para a empresa, trazendo muitos benefícios como: priorização de projetos, controle e atingimento dos resultados e metas traçadas, inovações, entre outros. Esta opinião foi unânime na pesquisa, sendo 100% dos respondentes com respostas positivas, conforme exemplos transcritos abaixo:

IMPORTÂNCIA: “Essa área é primordial para o crescimento e lucratividade da empresa, nesta área que se verificam os erros de cada setor e a melhor maneira para controlá-los” e “Direcionamento do negócio! Para onde queremos ir e o que faremos para chegar ao objetivo”.

BENEFÍCIOS: “Aumento na retenção de clientes, melhoria no atendimento, foco em onde atuar (qual região temos mais potenciais), e etc.” e “Priorização de projetos e economia para foco nos projetos mais rentáveis”;

Por fim, na **terceira etapa**, a finalidade foi a de verificar o grau de conhecimento que o respondente tinha do negócio, da missão, da visão, dos valores, dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças de sua seguradora. Além de verificar se na concepção do respondente a empresa realiza o acompanhamento das metas e indicadores

definidos e resultados obtidos através do planejamento estratégico. Diante do exposto acima, foi considerada a amostra dos 41 respondentes.

Segundo Rezende (2013), a metodologia indicada para análise de resultados de variáveis categóricas ordinais, provenientes da escala LIKERT ou similar, não pode nunca ser a média aritmética. Nesses casos devem ser usadas a soma das pontuações ou o percentual do total. Pode também ser usado a moda ou a mediana como complemento da análise.

Na tabela a seguir, pode-se observar que a coluna x representa os valores de cada resposta, desde cinco, para concordo plenamente até um, para discordo plenamente. E na coluna f está representado o número de pessoas que marcou aquela categoria de resposta. Para analisar o grau de conhecimento dos respondentes foram calculadas a mediana.

Perguntas:

Q11. Conheço completamente o negócio da minha empresa?

Q12. Todos na empresa têm entendimento e comprometimento com os resultados esperados?

Q13. Conheço plenamente a missão da minha empresa?

Q14. Conheço plenamente a visão da minha empresa?

Q15. Conheço plenamente os valores da minha empresa?

Q16. Conheço as minhas metas na empresa?

Q17. Conheço os pontos fortes da minha empresa?

Q18. Conheço os pontos fracos da minha empresa?

Q19. Conheço as oportunidades do mercado da minha empresa?

Q20. Conheço as ameaças do mercado da minha empresa?

Q21. A minha empresa faz o acompanhamento e a avaliação dos resultados?

Tabela 2: Conhecimento dos funcionários das seguradoras em relação às suas estratégias.

		Q. 11	Q. 12	Q. 13	Q. 14			Q. 15	Q. 16	Q. 17	Q. 18
	x	f.	f.	f.	f.		x	f.	f.	f.	f.
concordo plenamente	5	23	3	17	6	concordo plenamente	5	14	21	10	6
concordo mais do que discordo	4	14	14	21	23	concordo mais do que discordo	4	20	17	25	26
indeciso (não concordo nem discordo)	3	3	11	1	4	indeciso (não concordo nem discordo)	3	3	1	4	9
discordo mais do que concordo	2	1	8	2	8	discordo mais do que concordo	2	4	2	2	0
discordo plenamente	1	0	5	0	0	discordo plenamente	1	0	0	0	0
Total:		41	41	41	41	Total:		41	41	41	41
Mediana:		5	4	4	4	Mediana:		4	5	4	4

Fonte: Autor

Tabela 3: Conhecimento dos funcionários das seguradoras em relação às suas estratégias.

		Q. 19	Q. 20	Q. 21
	x	f.	f.	f.
concordo plenamente	5	6	4	10
concordo mais do que discordo	4	25	19	18
indeciso (não concordo nem discordo)	3	6	9	7
discordo mais do que concordo	2	4	6	4
discordo plenamente	1	0	3	2
Total:		41	41	41
Mediana:		4	4	4

Fonte: Autor

5. CONCLUSÃO

Com 100% das respostas positivas entende-se que, na concepção das seguradoras, o planejamento estratégico é de extrema importância e traz valiosos benefícios para a organização. Além disso, verifica-se que a grande maioria das seguradoras brasileiras (83%) faz planejamento estratégico. Esta informação é bem significativa, porém, através deste trabalho, pretende-se difundir ainda mais a ferramenta e sua importância.

Quanto à ESTRUTURA, pode-se afirmar:

- Prevalece a **subordinação à Diretoria/Presidência**, com 48%, o que é positivo, pois neste caso, o apoio e a dedicação da alta administração incentivam a adesão e o comprometimento dos demais integrantes da organização;
- Diante da dinâmica do mercado, nos dias de hoje, citada no decorrer deste trabalho, é mais indicado que o planejamento estratégico seja revisto com uma periodicidade menor. E com 71% das respostas verifica-se uma atualização do planejamento estratégico das seguradoras brasileiras, dentro do esperado, com **periodicidade anual**;
- Apenas 5% das seguradoras respondentes possuem a área de planejamento estratégico criada há mais de dez anos, o que implica em **áreas relativamente novas** que ainda precisam amadurecer;
- As **áreas** de planejamento estratégico têm um *staff* **pequeno**, com o contingente de dois a sete funcionários. E por serem posições de confiança, na maioria das vezes, os cargos são de consultores, gerentes, superintendentes e diretores, possuindo alguns poucos analistas juniores, plenos e seniores.

Quanto ao CONHECIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS PELA EMPRESA, pode-se afirmar:

Considerando a análise da mediana, tem-se que os funcionários apresentam maior conhecimento em relação ao negócio e as metas da empresa, com a mediana na categoria “concordo plenamente”. As demais questões apresentaram a mediana na categoria “concordo mais do que discordo”.

Estes resultados demonstram um conhecimento geral dos funcionários em relação às estratégias definidas pelas suas respectivas empresas.

Esta pesquisa buscou ressaltar a importância do planejamento estratégico para a gestão das empresas seguradoras no Brasil, contribuindo para uma melhor utilização desta ferramenta que pode ser considerada uma das mais eficazes na administração de empresas em geral. O resultado deste trabalho busca oferecer subsídios importantes às seguradoras e aos futuros interessados no tema.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão extremamente útil, que deve ter seu uso incentivado nas organizações. A prática da metodologia descrita neste artigo, fomenta o desenvolvimento do raciocínio estratégico e aprimora as reflexões dos envolvidos sobre a empresa e as possibilidades futuras, visando contribuir com a identificação e monitoramento das variáveis competitivas que afetam o seu desempenho, bem como criando objetivos, metas e estratégias eficazes para a organização.

Dentro deste contexto, o presente estudo não teve a intenção de esgotar as metodologias de planejamento estratégico e suas ferramentas, nem definir qual é a melhor e qual é a pior, mas sim mostrar ao leitor a relevância desta ferramenta e que a mesma deve ser aplicada na prática, a partir dos padrões culturais existentes na organização. A informação certa, no momento certo, possibilita uma maior vantagem competitiva e poderá deixar as empresas à frente de seus concorrentes.

Em síntese, sem um planejamento estratégico que permita vislumbrar um cenário amplo, tanto interno quanto externo, proporcionando a maximização da gestão e permitindo a monitoração dos agentes e a análise das oportunidades, forças, fraquezas e ameaças das

seguradoras, os administradores não poderão definir como suas organizações terão um desempenho satisfatório no futuro. O importante é que a empresa não deixe de pensar no futuro para nortear o presente e encontre qual o modelo que melhor se adapta a sua realidade.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DENCKER, Ada de Freitas M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management**, 1977.

FINK, A., & KOSECOFF, J. **How to conduct survey: A step-by-step guide**. Beverly Hills: Sage, 1985.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOODE, Willian J., HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo: Nacional, 1972.

JÚLIO, Carlos Alberto. **A arte da estratégia**: pense grande, comece pequeno e cresça rápido.

Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LEVINE, D. M.; BERENSON, M. L.; STEPHAN, David. **Estatística**: Teoria e Aplicações.

Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Estratégia Empresarial** – uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico** – Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, Jorge de. **Estatística Aplicada a Finanças**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2013.

TZU, Sun. **E Arte da Guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

YAREMKO, R. K., HARARI, H., HARRISON, R. C., & LYNN, E. **Handbook of research and quantitative methods in psychology**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1986.

Site da SUSEP. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/>.

Acessado em: 13 de setembro de 2015