

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Fábio Dallazen**

**UMA PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA A UNIDADE DE**  
**SANEAMENTO DA CORSAN DE PASSO FUNDO**

**Passo Fundo**

**2010**

**Fábio Dallazen**

**UMA PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA A UNIDADE DE  
SANEAMENTO DA CORSAN DE PASSO FUNDO**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Tutora: Prof<sup>a</sup>. Manoela Silveira dos Santos**

**Passo Fundo**

**2010**

**Fábio Dallazen**

**UMA PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA A UNIDADE DE  
SANEAMENTO DA CORSAN DE PASSO FUNDO**

**Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como  
requisito para a obtenção do título de bacharel  
em Administração.**

Aprovado em.....de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof(a)

---

Prof(a)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha esposa Sidiane, que sempre esteve ao meu lado me apoiando e incentivando nesta longa caminhada. À Unidade de Saneamento da CORSAN de Passo Fundo, pela colaboração e apoio. À UFRGS, pela oportunidade disponibilizada e pelo profissionalismo de toda a sua equipe.

## RESUMO

O trabalho foi elaborado com o objetivo de propor um plano estratégico para a Unidade de Saneamento da CORSAN de Passo Fundo, voltado a melhoria do relacionamento e a satisfação dos clientes desta empresa. A necessidade se deu pela falta de um plano formal que orientasse a Companhia a direcionar seus esforços para atingir o objetivo da proximidade e satisfação de seus clientes. A pesquisa exploratória foi desenvolvida utilizando-se o método do estudo de caso, em uma abordagem qualitativa. Os instrumentos de coleta utilizados foram entrevistas semi-estruturadas e a análise documental. Nas entrevistas, participaram cinco pessoas-chave dentro da organização, sendo prioritariamente o chefe da Unidade de Saneamento e outros chefes de departamentos de apoio. Os documentos utilizados na pesquisa foram o relatório do PMG – Programa de Melhoria da Gestão da empresa e o relatório da última pesquisa de satisfação dos usuários realizada em Passo Fundo no ano 2009. A partir da coleta e análise de informações do ambiente interno e externo da empresa, foram propostas ações para esta melhorar o seu planejamento, aproximar mais seus clientes e garantir a satisfação destes. As principais ações sugeridas foram: avaliar o desempenho e qualificar seus colaboradores que realizam serviço de atendimento aos clientes; melhorar o fluxo de informações internas; desenvolver um plano de marketing; reavaliar os canais de comunicação com os clientes; implantar um sistema de pós-venda para ouvir seus clientes e saber se eles foram bem atendidos.

Palavras-chave: Plano estratégico, satisfação, relacionamento, clientes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	<b>Ciclo básico dos três tipos de planejamento .....</b>	<b>14</b>
<b>Figura 2</b>	<b>Postura estratégica.....</b>	<b>18</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças.....</b>	<b>44</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>11</b>
1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
<b>1.1.1 Filosofias do Planejamento.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Metodologia de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico .</b>	<b>14</b>
1.2 PLANO ESTRATÉGICO .....	21
<b>1.2.1 Análise da Empresa .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Análise Estratégica.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.3 Formulação Estratégica.....</b>	<b>24</b>
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>25</b>
2.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	26
2.2 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA .....	27
<b>3 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>29</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
<b>5 FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>39</b>
5.1 ANÁLISE DA EMPRESA .....	39
5.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	42
5.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA .....	46
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA UTILIZADO NAS</b>	
<b>ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS .....</b>	<b>55</b>



## INTRODUÇÃO

O bom relacionamento das empresas com seus clientes é algo bastante positivo e que deve ser cultivado de forma constante, procurando aproximar cada vez mais a empresa e o consumidor. No relacionamento empresa-cliente, se o cliente possui boas informações a respeito da empresa e de seus produtos, está poderá ser a primeira que lhe virá à mente quando necessitar adquirir produtos de sua linha. Por outro lado, a empresa deverá ter as informações que necessita a respeito dos seus clientes, buscando sempre atender aos seus anseios e aproveitando oportunidades de negócio que poderiam passar despercebidas.

A competitividade instaurada no mercado brasileiro deixa lugar apenas para as empresas que se comprometem com o consumidor, pois este está mais informado do que nunca e sabe que é um dos responsáveis pela sobrevivência das empresas. Não basta a empresa oferecer apenas o melhor preço ou o melhor produto; hoje o consumidor gosta de se sentir importante e quer ser atendido de forma cordial e personalizada.

Em empresas que trabalham com grande número de clientes, é essencial que um setor de cadastro funcione muito bem e que a revisão seja constante, pois é ali que se manterá a informação de todos os clientes. Constitui-se em uma valiosa fonte de oportunidade de negócios, pelo conhecimento do cliente, que poderá ser revertido em ganho financeiro. Juntamente com este conhecimento, a programação antecipada do que a empresa pretende fazer, qual rumo deseja seguir, que objetivos pretende alcançar, são questões fundamentais para que a empresa projete um rumo a ser seguido e despenda esforços para atingir aquilo que foi planejado. Esta programação constitui-se em um plano estratégico, comumente utilizado por empresários que pensando no futuro da empresa, decidem por desenvolver um plano que contemple os objetivos e metas da empresa para serem atingidos em um determinado período, uma vez definidos os meios.

Ao se analisar as questões ligadas ao planejamento e ao relacionamento com o cliente na CORSAN, se percebeu que a empresa é carente de um plano que a projete para o futuro e que o seu relacionamento com o cliente é bastante restrito, podendo ser melhorado.

A Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN, é a organização responsável pelo sistema de captação, tratamento e distribuição de água aos gaúchos, bem como do recolhimento e tratamento dos resíduos líquidos gerados pelas residências abastecidas. Opera hoje na maior parte dos municípios do estado e leva qualidade de vida a milhares de famílias. Sua unidade em Passo Fundo é hoje uma das maiores do estado em número de residências

abastecidas e centraliza o controle dos municípios da região do planalto. A Unidade de Saneamento, localizada no centro de Passo Fundo será o objeto de estudo deste trabalho.

Dentre os fatores de sucesso de uma organização, a rentabilidade é essencial, e em uma empresa como a CORSAN, que opera com elevados custos, precisa ser monitorada constantemente, a fim de evitar que falhas detectadas durante os processos possam vir a interferir na saúde financeira da empresa ou mesmo impedir que seu superávit seja o tão plausível quanto mereça. Tanto quanto a rentabilidade, a satisfação dos clientes também é muito importante não só para a CORSAN, como para qualquer empresa, pois o cliente é o motivo de ser, sem ele a organização não sobreviveria. A CORSAN, como empresa estatal, possui os clientes como fator determinante, pois como a execução de seus serviços é condicionada a concessão pelos municípios, a opinião pública favorável é muito importante no momento das renovações de contratos de concessão.

Em uma rápida análise, percebeu-se que a CORSAN de Passo Fundo é carente de atividades de apoio que a orientem na execução de sua atividade fim, na realização de um plano para ações futuras, ou mesmo na realização de um levantamento da sua atual situação. Para empresas que pretendem se desenvolver e ter um crescimento sólido, baseado na eficiência e na satisfação dos clientes, é necessário que estas saibam o que estão fazendo e onde querem chegar, para isso é necessário ter planejamento. Tendo em vista a ausência de um plano estratégico da CORSAN, voltado ao relacionamento e satisfação dos consumidores, o que propor para esta empresa como plano estratégico, que lhe seja válido para a orientação de suas ações? Sendo assim, como a CORSAN, Unidade de Saneamento de Passo Fundo, pode planejar suas ações futuras com vistas a garantir um melhor relacionamento e a satisfação dos seus clientes?

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi propor um plano estratégico voltado ao relacionamento e a satisfação dos clientes para a Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN, unidade de Passo Fundo.

Já os objetivos específicos foram:

- Levantar dados do ambiente externo, a fim de identificar oportunidades e ameaças que sejam relevantes a organização;
- Analisar o ambiente interno da empresa, a fim de identificar seus pontos fortes e fracos;
- Definir estratégias voltadas ao relacionamento e a satisfação dos clientes;
- Identificar possíveis planos de ações para a CORSAN.

A falta de planejamento tem resultado em perdas para a Companhia, como a não

renovação de contratos com municípios importantes e a necessidade de contratação de empresas terceirizadas para a manutenção dos serviços em algumas regiões. No caso da Unidade de Saneamento de Passo Fundo, a falta de planejamento vem gerando reações que causam descontentamento dos usuários e que certamente será relevante no momento da renovação do contrato de prestação de serviço com o município. Desta forma, pretende-se com este trabalho, propor para esta organização, um plano estratégico que lhe seja válido para a orientação de suas atividades, com a definição de objetivos, uma vez detectada a dificuldade enfrentada pela empresa na área de planejamento e pelo desgaste no relacionamento com o cliente, este conseqüência da deficiência do planejamento da empresa.

Este trabalho apresenta a seguinte estrutura: introdução; desenvolvimento do referencial teórico no que se refere a planejamento estratégico e a plano estratégico; definição dos procedimentos metodológicos; apresentação dos resultados e considerações finais.

## 1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO ESTRATÉGICO

Neste capítulo foram abordados os principais conceitos sobre o Planejamento Estratégico e Plano Estratégico, citados pelos principais autores da literatura, que desenvolveram em seus trabalhos teorias e estudos relacionados a estes assuntos. Também foi abordada a evolução no tempo da atividade de planejamento e de seus conceitos.

### 1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Christensen e Rocha (1995, *apud* BARBOSA E BRONDANI, 2005), o termo estratégia teve origem na teoria militar, significando a técnica de combate para atingir a finalidade da guerra. Nas organizações a estratégia representa a capacidade da empresa em lidar com situações adversas ocasionadas pelas constantes mudanças ambientais, tendo em mente a perpetuidade e crescimento da organização. Planejar significa formular objetivos e ações alternativas, onde o resultado se dará com a escolha da melhor ação. A idéia é o atingimento de objetivos anteriormente traçados, que será o resultado futuro de decisões tomadas no presente.

Hindle (2002, *apud* BARBOSA E BRONDANI, 2005) conta que os primeiros conceitos de planejamento, embora ainda não reconhecidos, provavelmente surgiram na pré-história, quando o homem primitivo, por não ter condições de armazenamento de alimentos, planejava o preparo dos mesmos para o momento em que pudesse ser consumido por toda a família de forma que não houvesse desperdício. O planejamento como parte fundamental da administração teve suas origens nas mais remotas civilizações, quando o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis.

Segundo Kotler (1992, *apud* BARBOSA E BRONDANI, 2005, 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”. O planejamento estratégico surgiu no início da década de 70, pois nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, a demanda estava controlada e mesmo um administrador inexperiente teria sucesso nos negócios. Este cenário mudou com o turbulento anos 70, com a disparada do preço do petróleo, escassez de

energia e matéria-prima, inflação, recessão econômica e desemprego. Essa seqüência de fatores negativos trouxe à necessidade de um novo planejamento administrativo, visando manter as empresas numa boa posição mesmo diante de problemas; então o surgimento do planejamento estratégico.

Já para Rebouças de Oliveira (1993) o planejamento significa a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo de desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Já a estratégia é a ação relacionada com objetivos e desafios e com modos de perseguí-lo que afetam a empresa como um todo. O Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando o seu ambiente atual e futuro, ajudando assim constantemente para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo.

Rebouças de Oliveira (1993) diz que o planejamento estratégico é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer, quem deve fazer e porque fazer.

Para Certo e Peter (1993) os princípios do planejamento a serem implantados dentro de uma empresa podem ser gerais e específicos para que os resultados almejados sejam os esperados. Os princípios gerais iniciam com o princípio da Contribuição aos Objetivos, o qual consiste em visar os objetivos máximos da empresa, hierarquizando-os e interligando-os para poder atingi-los em sua totalidade; seguido pelo princípio da Precedência do Planejamento, que significa anteceder as funções administrativas porque o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece nas pontas do processo. Na seqüência encontra-se o princípio da Maior Penetração e Abrangência, que provoca uma série de modificações nas características e atividades da empresa que deverão ocorrer nas pessoas, na tecnologia e sistemas antes do início do processo; e por fim tem-se o princípio da Maior Eficiência e Efetividade, onde o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências empresariais.

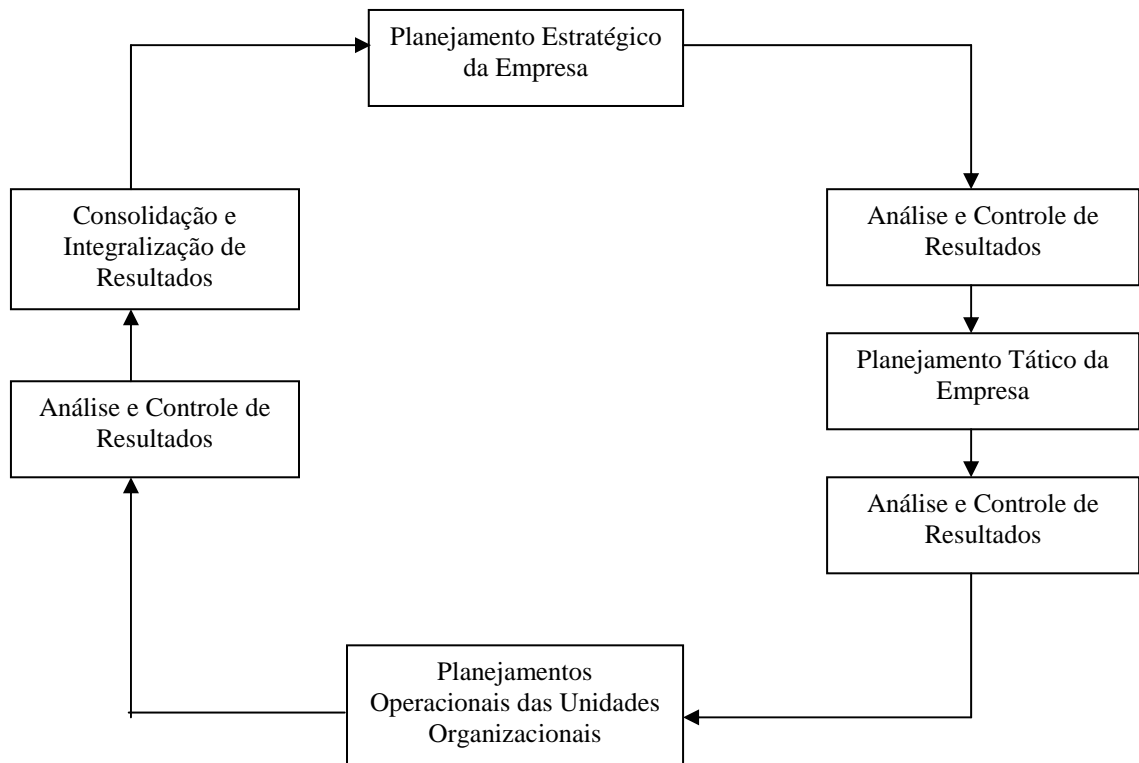
Os princípios de planejamento que podem ser considerados como específicos são o Planejamento Participativo, onde o principal objetivo do planejamento é o seu próprio

processo e o desenvolvimento de todos; seguido pelo Planejamento Coordenado, onde todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois senão podem ficar ineficientes. Logo após vem o Planejamento Integrado, onde os vários escalões de uma empresa devem manter suas áreas integradas a nível de planejamento, para que possam atender de maneira satisfatória aos objetivos anteriormente traçados. Por fim, temos o Planejamento Permanente, onde em função de ambientes turbulentos, deve-se prever o futuro constantemente, pois por mais completo que seja o plano, ele não consegue manter o seu valor com o passar do tempo.

### **1.1.1 Filosofias do Planejamento**

Para Ansoff (1983), existem três tipos de planejamento essenciais: filosofia da satisfação, da otimização e da adaptação, podendo na maioria dos processos de planejamento envolver uma mistura de todos como também a predominância de um deles. Para o autor, a filosofia da satisfação preocupa-se basicamente com o aspecto financeiro, dando grande ênfase ao orçamento e as suas projeções. A grande vantagem dessa filosofia é que o processo de planejar pode ser realizado em pouco tempo, com pouco custo e menor exigência de capacidade técnica. Já a filosofia da otimização significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. É caracterizada pelo uso de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação. Ainda para o autor, a filosofia da adaptação procura equilíbrio (interno e externo) da empresa, após a ocorrência de uma mudança. A empresa deve responder adequadamente as mudanças externas, pois essas são as principais responsáveis por seus problemas internos. Entretanto esta filosofia visualiza a maximização do lucro para as empresas, tendo como base o sistema de preços dos fatores e a sua função de produção, não sendo esta a situação mais viável para as empresas.

Ainda sobre o planejamento, Lefebvre e Rosa (1983) dizem que, considerando os grandes níveis hierárquicos podem-se distinguir três tipos de planejamento: o Planejamento Estratégico, o Planejamento Tático e o Planejamento Operacional. A figura 1 abaixo apresenta o ciclo básico dos três tipos de planejamento:



**Figura 01 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento**

Fonte: José Rosa e Gaston Lefebvre (1983)

O Planejamento Estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto que o Planejamento Tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com os objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico. Já o Planejamento Operacional pode ser considerado como uma formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. Neste planejamento têm-se basicamente os planos de ação ou planos operacionais (LEFEBVRE E ROSA, 1983).

### 1.1.2 Metodologia de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

O primeiro passo que a organização deve dar antes de iniciar o processo de planejamento estratégico é esclarecer o que ela realmente espera deste processo, pois só assim conseguirá verificar a validade da metodologia apresentada. Para Rebouças de Oliveira (1993), através do planejamento estratégico, a empresa espera: conhecer e melhor utilizar seus

pontos fortes, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo premissas básicas, expectativas de situações almejadas, os caminhos a serem seguidos pela empresa, o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser utilizados os planos de ação, e como e onde alocar os recursos.

O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo, o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação. Isso significa que com referência à teoria e à prática, o executivo deve ter o domínio das duas sendo que a teoria aparece como base da sustentação no processo decisório, ganhando importância extra sobre a prática.

Segundo Kotler (1980), o primeiro passo para a determinação dos objetivos deve ser o diagnóstico estratégico, pois é mais fácil e lógico o estabelecimento de objetivos (onde se quer ir?), conhecendo e analisando a própria situação (como se está?). Contudo, Rebouças de Oliveira (1993) conseguiu desenvolver uma metodologia padrão através de vários trabalhos e contatos junto a empresas e consultores organizacionais. Assim a metodologia deverá ser adaptada às condições e realidades internas e ambientais da empresa a ser considerada. O autor afirma ainda que as principais fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes: expectativas e desejos, diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

#### Fase I – Expectativas e Desejos

Segundo Rebouças de Oliveira (1993), nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que estes aspectos propiciam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. Salienta também a importância do coordenador do planejamento estratégico permitir o trabalho com dados e situações desejadas no futuro, pois normalmente é difícil e frustrante trabalhar apenas com a análise crítica da situação, deixando de lado as expectativas e ações que o grupo participante considera que a empresa deve adotar para otimizar a sua situação futura. Para isso, é necessário que o administrador tenha um adequado equilíbrio de conhecimento entre os fatores externos e internos. Isso porque não adianta ele se preocupar com fatores controláveis, ou seja, com aqueles sobre os quais possa ter determinada ação, e esquecer os não controláveis ou externos a empresa. A situação oposta também não é interessante, pois neste caso o administrador



estaria voltado aos aspectos externos à empresa e poderia até chegar a identificar e a avaliar adequadamente seus fatores externos, mas não teria o conhecimento necessário da capacidade e recursos da empresa para adotar qualquer solução estratégica, finaliza o autor.

## Fase II – Diagnóstico Estratégico

Nesta fase do planejamento estratégico, conforme Rebouças de Oliveira (1993), determina-se como se está, procurando responder a pergunta base: Qual é a real situação da empresa aos seus aspectos internos e externos? Verificando o que a organização tem de bom ou ruim no seu processo administrativo. A decisão de se planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável se nada for feito. O ponto de partida para esta percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análise e projeções da empresa, que podem ser internos ou externos. O diagnóstico estratégico apresenta alguns componentes, que são:

- Pontos fortes: variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- Pontos fracos: variáveis internas controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação o seu ambiente;
- Oportunidades: variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que está tenha condições e/ou interesse de usufruí-las;
- Ameaças: variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Os pontos fortes e fracos compõe a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõe sua análise externa.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição produto-mercado e, prospectivamente, quanto a sua posição produto-mercado desejada no futuro. Para Lefebvre e Rosa (1983), a análise externa é, pois, a atividade de levantamento e análise dos principais fatores ambientais presentes que afetam a vida da empresa, sua provável evolução, e dos fatores novos que poderão ocorrer no futuro com impacto sobre as operações da empresa. A análise externa tem de considerar o presente para identificar ocorrências prováveis no futuro.

De acordo com Ansoff, Declerck e Hayes (1981), a análise externa também deve ser considerada ao analisarmos os ramos de negócio onde a organização se situa, como também no mercado interno, o mercado externo, os seus fornecedores e consumidores. Com esses dados, pretende-se dar bases para a direção perceber futuras barreiras ambientais ou oportunidades de ampliação do negócio.

Já a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos. Segundo Lefebvre e Rosa (1983), a análise interna é um esforço sistemático e metódico da ampliação do conhecimento dos elementos construtivos da empresa e do sistema em que ela está situada, como sua performance financeira, seus empregados, seus produtos, sua estrutura organizacional. Também engloba a análise dos concorrentes, dos clientes e de outros elementos que não estão dentro da empresa, mas que fazem parte do sistema ao qual a empresa pertence, estão dentro dela, em razão disso mantêm uma relação mais direta com a empresa.

### Fase III – Missão da Empresa

A missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui, segundo Rebouças de Oliveira (1993), procura-se responder a pergunta básica: Onde se quer chegar com a empresa?

Para Kotler (1980), o ponto de partida para o estabelecimento da missão da empresa se dá através da interpretação de alguns dados como: Qual a razão de ser de nossa organização? Qual a natureza do(s) negócio(s) da organização? Quais são os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro?

Já para Lefebvre e Rosa (1983), missão é a função que a empresa desempenha de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros, do ponto de vista dos grupos a ela ligados e da sociedade em que atua.

Na definição dos propósitos atuais e potenciais, procura-se identificar a atuação da organização dentro da missão proposta com vista à possibilidade de entrada de novos ramos ou setores. A criação de cenários estratégicos futuros para a organização é de extrema importância à medida que o ambiente fica mais turbulento. Isso porque, além dos benefícios de maior riqueza de idéias, informações e visões sobre o futuro, seu objetivo principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de

planejamento estratégico. Pode-se considerar duas situações às formas básicas de desenvolvimento de cenários: a Abordagem Projetiva: com a aceleração das mudanças, atualmente, este tipo de abordagem já se mostra insuficiente para direcionar a ação no futuro, pois restringe a variáveis quantitativas, objetivas e conhecidas. Também a Abordagem Prospectiva: esta, por outro lado, caracteriza-se por levar em consideração aspectos como a visão global; variação qualitativa, quantificáveis ou não, subjetivas ou não, conhecidas ou não; ocorrência de futuro múltiplo e incerto; o futuro atuando como determinante da ação presente; e uma análise intencional, em que o executivo pode utilizar variáveis de opinião.

Quanto à postura estratégica da empresa, esta é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. O estabelecimento da postura estratégica da organização está limitado por três aspectos: a missão da organização; a relação entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento; e a relação entre os pontos fortes ou fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Para fazer frente à situação apresentada, a empresa deve escolher uma das posturas estratégicas: a sobrevivência; a manutenção; o crescimento e o desenvolvimento.

O estabelecimento da postura estratégica pode ser verificado através da figura 2 abaixo:

		<b>Análise Interna</b>		
		Predominância de:		
		Pontos fracos	Pontos fortes	
<b>Análise Externa</b>	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

**Figura 02- Postura estratégica**  
Fonte: Rebouças de Oliveira (1993)

As Macro-estratégias e Macro-políticas correspondem, a primeira, as grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, atuando nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como ponto de partida a sua postura estratégica. Por outro lado, as

Macro-políticas são as grandes orientações a que a empresa, como um todo, deve respeitar e que irão facilitar e agilizar as suas ações estratégicas. Resumindo, são as grandes orientações estratégicas da organização, para melhor interagir e usufruir das vantagens e para servir de base para as tomadas de decisões.

#### Fase IV – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta fase, segundo Rebouças de Oliveira (1993), a análise básica é a de “como chegar na situação do que se deseja”. Para tanto, divide-se esta quarta fase em dois instrumentos perfeitamente interligados: os instrumentos prescritivos e os instrumentos quantitativos. Os instrumentos prescritivos são os que vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, podendo ser divididos em três etapas a saber:

- **Estabelecimento de objetivos, desafios e metas:** Nesta etapa o executivo deve estabelecer, através de diferentes técnicas os seguintes aspectos:

Objetivo: É o alvo ou situação que se pretende atingir determinando para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

Objetivo Funcional: São os objetivos intermediários, relacionados às áreas funcionais.

Desafio: É uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente qualificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação.

Meta: São etapas realizadas para o alcance dos desafios ou objetivos.

- **Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais:** Nesta etapa utilizam-se diferentes técnicas de análise para os aspectos a serem definidos, que são:

Estratégia: É a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É preciso substabelecer estratégias alternativas por área funcional da empresa para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

Política: É a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das ações para a consecução dos objetivos.

Diretrizes Estratégicas: É o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

- **Estabelecimento dos projetos e planos de ação:** Após estabelecidas as estratégias, respeitando as políticas, devem ser estabelecidos os seguintes aspectos:

Projetos: São trabalhos a serem executados com responsabilidade de execução, ou seja, quantificar os prazos e regras para que os trabalhos se desenvolvam considerando os recursos humanos, financeiros e materiais.

Programas: São conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.

Planos de ação: É o plano principal que contém os programas a serem desenvolvidos.

Quando se desenvolvem os instrumentos prescritivos, é possível definir corretamente a melhor estrutura organizacional para que os objetivos e estratégias atinjam o que foi estipulado, sem gerar erros ou atrasos.

Os instrumentos quantitativos consistem-se das projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associado à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Nesta etapa analisam-se quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa. A importância dos instrumentos quantitativos está em sua integração dos planejamentos estratégicos com os operacionais, pois ambos estão formados pelo planejamento orçamentário.

#### Fase V – Controle e Avaliação

Nesta última fase, conforme Rebouças de Oliveira (1993), verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle deve ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos. Esta fase é importante para que não haja desvios nos projetos estabelecidos, e também para que se possam tomar medidas de ação corretivas à medida que o processo se desenvolve.

Cabe-nos ressaltar que, no presente trabalho de conclusão, a elaboração e implementação do planejamento estratégico foi voltado à elaboração de um plano estratégico, devido a grande complexidade administrativa e ao nível técnico. Com relação ao controle e avaliação, somente num próximo estudo, considerando-se o pressuposto de que o planejamento estratégico seja colocado realmente em prática em toda a sua totalidade.

## 1.2 PLANO ESTRATÉGICO

Para Luce e Rossi (2002) os principais executivos de uma organização, seus diretores e gerentes, são os principais participantes do Grupo de Planejamento Estratégico (GPE) e se faz necessário o envolvimento direto destes para a condução do processo de elaboração do plano estratégico de uma empresa. As atividades desenvolvidas incluem a familiarização com a empresa e com suas necessidades, obtenção dos inputs das áreas na elaboração do plano e informações externas a partir de clientes e fornecedores.

Sobre o plano estratégico, Born (2007, p. 23) considera:

Antes de se iniciar a construção de um plano estratégico, há de se definir exatamente quais serão as partes e as técnicas utilizadas para a sua construção, pois isso não é algo que possa ser definido durante o trabalho, sob pena de gerar confusão na equipe de planejamento. Um plano estratégico se divide em Análise da Empresa, em que se devem analisar as potencialidades e fraquezas e se buscar descrever as suas estratégias correntes; Análise Estratégica, em que se identificam as oportunidades e ameaças; Formulação Estratégica, em que se apontam os objetivos, estratégias e programas de ação de longo prazo; e Análise Financeira, em que se realizam as projeções a luz do planejamento, permitindo assim a avaliação custo x benefício do plano.

### **1.2.1 Análise da Empresa**

A análise da empresa é o ponto de partida de todo o plano estratégico, que se constitui em uma descrição, com um olhar crítico sobre a capacidade da empresa de competir em seu setor e gerar valor ao mercado (BORN, 2007). Esta descrição deve incluir o histórico, os recursos e os resultados da empresa. O histórico da organização serve para que se leve o entendimento de todos os fatos relevantes ocorridos na mesma, com alguns marcos importantes como: fundação, parcerias, capital, etc. Para Christensem e Raynor (2003, *apud* ROGER BORN, 2007, p. 205) os recursos, o mais tangível dos fatores, trata das “pessoas, equipamentos, tecnologia, projeto de produtos, marcas, informações, dinheiro e relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes”. Por fim, apresentam-se os resultados daquilo que foi produzido ao longo dos anos a partir dos recursos da organização, buscando descrever o desempenho e a oscilação dos principais indicadores associados ao negócio (BORN, 2007).

Ainda dentro da análise da empresa, conforme comentado no tópico 1.1 Planejamento Estratégico, na fase do Diagnóstico Estratégico, temos a definição dos norteadores estratégicos, que corresponde ao negócio, a visão, a missão e os valores, que servem para

proporcionar um rumo para a organização. Born (2007, p. 49) diz que “o negócio de uma empresa determina o escopo de sua atuação. Aquilo que ela faz e, por conseguinte, a declaração disso acaba por excluir todo o restante”. O autor completa dizendo que a visão de uma organização dá conta de onde ela quer chegar e que os valores são os critérios de tomada de decisão que correm a organização de seu topo até sua base, determinando certa unidade de conduta que acaba por formar a cultura organizacional. Já a missão representa o papel da organização frente aos diferentes públicos e sua definição se dá após o estabelecimento do negócio, da visão e dos valores.

Abell e Hammond (1980, *apud* LUCE E ROSSI, 2002) enfatizavam a importância da definição do negócio como primeiro passo do planejamento estratégico, pois seria capaz de afetar o desenvolvimento das demais decisões do plano estratégico. O próximo passo seria a definição da missão da empresa, que representa o papel da organização em seu negócio. A missão deve ser única e deve fazer com que os envolvidos se sintam engajados em sua proposição (BART E BAETZ, 1998, *apud* LUCE E ROSSI, 2002). O terceiro passo é a definição dos princípios, também denominados credos ou valores, essenciais no processo decisório e para o cumprimento de sua missão. Por último vem à intenção estratégica, que nada mais é do que a proposição de um desafio de longo prazo que atualmente esteja além dos recursos e da capacidade da empresa (LUCE E ROSSI, 2002).

### **1.2.2 Análise Estratégica**

Uma vez incluída a análise interna, é hora de olhar para o ambiente externo, em busca de informações que auxiliem a compreendê-lo. Esta análise divide-se em algumas partes, iniciando com a análise macroambiental, destacando-se as oportunidades e ameaças existentes para o setor de atuação da empresa. Em seguida, são elaborados os cenários vislumbrados para o período de plano. Logo após, será realizado o aprofundamento nas potencialidades, fraquezas e movimentos estratégicos da concorrência. Esta análise do mercado identificará as tendências de consumo, buscando com isso encontrar as melhores oportunidades, permitindo o direcionamento para usufruí-las (BORN, 2007).

Na análise macroambiental busca-se a compreensão do ambiente de negócios em que a empresa está inserida, tendo como objetivo identificar as macrotendências que poderão afetar o setor e conseqüentemente a empresa, podendo influenciar na construção de suas estratégias

(BORN, 2007). Sendo a busca por tendências um trabalho bastante amplo e profundo, Kotler (2001, *apud* ROGER BORN, 2007) sugere que o planejador utilize-se de alguma técnica para a busca, análise e compreensão dos resultados. Os aspectos que podem ser individualmente analisados para a melhor compreensão são: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico, ambiente político legal e ambiente sociocultural.

Na elaboração de cenários, Porter (1989, *apud* ROGER BORN, 2007, p.412) afirma que:

Os cenários são fundamentais para lidar com as incertezas. Desta forma são instrumentos importantes para que os gerentes entendam os riscos e as oportunidades que podem vir a ocorrer em um futuro próximo, fazendo com que estes reflitam a respeito destas possibilidades.

Ainda de acordo com o autor, para a construção de cenários é importante seguir as seguintes etapas: identificar as incertezas; determinar fatores causais; fazer suposições sobre cada fator causal e combinar estas; analisar a estrutura industrial; determinar fontes de vantagem competitiva sobre cada cenário e prever comportamentos da concorrência.

Quanto à análise da concorrência, Born (2007) afirma que é impossível a elaboração de um plano estratégico sem o conhecimento da concorrência, suas potencialidades e fraquezas. Em uma perspectiva de longo prazo, é importante analisar a capacidade de gerar valor de cada concorrente, bem como suas estratégias na forma de atuar e qualificar-se para a competição. Isso não representa uma grande dificuldade, uma vez que durante a competição, as empresas acabam por mostrar suas “armas”: produtos, serviços, preços, distribuição e comunicação.

Após a análise das variáveis externas é hora de mapear o comportamento dos consumidores, tendo em vista um melhor direcionamento de esforços. Lembrando que, se o propósito não estiver absolutamente claro, tempo e dinheiro serão desperdiçados com informações irrelevantes ao plano. Compreendidas as tendências de compra do mercado, torna-se possível descobrir oportunidades e identificar segmentos que direcionem adequadamente a empresa para uma perspectiva de longo prazo. Após compreender as características que diferenciam os consumidores é hora de fazer uso destas para propor uma segmentação e então avaliá-los quanto à sua atratividade. O planejador deve buscar chegar a grandes grupos de compradores permanentes, para assim criar uma segmentação efetivamente estratégica (BORN, 2007).



### 1.2.3 Formulação Estratégica

Concluída a análise estratégica interna e externa, é hora de decidir os caminhos que a empresa seguirá para atingir os seus objetivos e a maneira como eles serão implementados. O primeiro passo consiste em se definir “onde se quer chegar”. A resposta mais adequada quando se questiona “por onde começar” encontra-se na Visão, sendo o planejador capaz de compreender a essência de onde a empresa deseja chegar (BORN, 2007).

Segundo Born (2007, p. 211):

Se a estratégia empresarial dá conta do caminho que conduzirá a empresa atual ao objetivo pretendido, as ações são os passos necessários para que este caminho seja percorrido. Ações estratégicas são o como se pretende implementar o que foi decidido, caracterizando-se como um projeto, com prazos, orçamentos e responsáveis.

Born (2007, p. 211) complementa ainda dizendo que:

Um bom plano estratégico não deve apenas tratar daquilo que deve ser realizado. Também deve definir a forma pela qual se pretende averiguar se a execução das ações está ocorrendo de maneira satisfatória e se a implementação está trazendo os resultados esperados. Os métodos de controle devem adaptar-se as características da organização. Contudo, algumas perguntas precisam ser estabelecidas: quando ocorrerão os controles? O que será controlado? Quem controlará? Como será realizado o controle?

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Minayo (1998) diz que a abordagem qualitativa não pretende o alcance da verdade, com o que é certo ou errado; tem como preocupação primeira à compreensão da lógica que permeia a prática que se dá na realidade. Preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado. É na abordagem qualitativa que foi desenvolvida a presente pesquisa, pois não foi pautada em medições e quantificações estatísticas, mas numa observação da realidade para a elaboração do plano estratégico.

Severino (2007) diz que quanto aos objetivos de uma pesquisa, esta pode ser exploratória ou explicativa. A pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Na verdade, ela é uma preparação para a pesquisa explicativa, aquela que, além de registrar e analisar os fenômenos estudados busca identificar suas causas, seja através da aplicação do método experimental/matemático, seja através da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos. Neste trabalho, foi utilizada a pesquisa exploratória.

Quanto ao método de pesquisa, foi utilizado o do estudo de caso, seguindo os procedimentos da pesquisa de campo. Para Severino (2007) o estudo de caso é uma pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo. A coleta dos dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo em geral. Se enquadra neste tipo de pesquisa, pois foi feita em uma única empresa e o pesquisador não fez parte, ou não teve contribuição efetiva nas atividades do dia-a-dia da empresa. Justamente por tratar-se da análise de uma empresa em particular, o método do estudo de caso foi o mais apropriado devido ao fato de o caso apresentar fontes documentais, arquivos especiais e dados de natureza quantitativa que puderam facilitar o estudo.

Ventura (2007, p. 385) afirma que:

O estudo de caso é apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado. Além disso, parece ser apropriado para investigação de fenômenos quando há uma grande variedade de fatores e relacionamentos que podem ser diretamente observados e não existem leis básicas para determinar quais são importantes.

A autora destaca ainda (pág. 386) “a característica do caso de estudar uma unidade, bem delimitada e contextualizada, com a preocupação de não analisar apenas o caso em si, como algo à parte, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí”.

Já na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita em condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim

diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador (SEVERINO, 2007).

A elaboração do plano estratégico para a CORSAN – Unidade de Saneamento de Passo Fundo, ocorreu em duas etapas, sendo a primeira de coleta e análise de dados, seguida pela elaboração da proposta do plano.

## 2.1 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A etapa de coleta de dados contou com os seguintes instrumentos de coleta: entrevistas semi estruturadas e análise documental.

As entrevistas semi estruturadas, com a utilização do roteiro (apêndice I), auxiliou o entrevistador a conduzir a entrevista de forma a seguir uma seqüência lógica dos pontos a serem abordados, mas de certa forma, deixando o entrevistado livre para demonstrar seus anseios, frustrações e expectativas em relação à empresa. As entrevistas semi estruturadas foram direcionadas a cinco pessoas chave dentro da organização. Foram entrevistados o chefe da Unidade de Saneamento, o responsável pelas Estações de Tratamento de Água, o chefe do Departamento de Obras, o chefe do Departamento Financeiro e por último o chefe do Departamento Comercial.

Para Severino (2007) a entrevista é uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados. Trata-se, portanto, de uma interação entre pesquisador e pesquisado. Muito utilizadas nas pesquisas da área das ciências humanas. O pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam.

A aplicação do instrumento de pesquisa, no caso das entrevistas, foi realizada diretamente pelo entrevistador, sendo estas previamente agendadas e feitas no local e em horário de trabalho dos entrevistados. O tempo de duração destas variou de 50 a 60 minutos e foi realizada seguindo-se o disposto no instrumento de coleta. A gravação das entrevistas foi autorizada por todos os entrevistados o que contribuiu com a qualidade e fluidez. Após cada entrevista, as informações coletadas foram transcritas para o papel, a fim de facilitar e dar maior credibilidade à análise do conteúdo que foi desenvolvida.

Também foi utilizada a pesquisa documental para extrair dados que demonstrassem uma retrospectiva das situações vividas da empresa até o momento atual, organizando-os

segundo procedimentos de documentação. Foram utilizados os relatórios do PMG – Programa de Melhoria de Gestão e da Pesquisa de Satisfação dos clientes realizada em 2009, mediante autorização da chefia da Unidade de Saneamento. Nestes relatórios, buscou-se informações que fossem relevantes para a elaboração do plano estratégico. Para Severino (2007) no caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais. Para o autor, a documentação é toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-se em condições de análise por parte do pesquisador.

Para a orientação no processo de análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, que conforme Bardin (2002, p. 38) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A autora aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação. Dessa forma, os principais pontos da pré-análise são as leituras de primeiro contato com os textos, a escolha dos relatos transcritos, a formulação das hipóteses e objetivos, a referenciação dos índices e elaboração dos indicadores e a preparação do material.

A análise do conteúdo das entrevistas se deu a partir da transcrição do áudio para o instrumento de coleta, fazendo-se na forma íntegra do relatado pelos entrevistados. Em seguida foi feito o desmembramento e a categorização das informações, de forma a facilitar a visualização e interpretação destas para a elaboração do plano. Da mesma forma, as informações coletadas em documentos da empresa foram selecionadas e preparadas para a elaboração da proposta.

## 2.2 ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

A etapa de elaboração do plano estratégico para a CORSAN – Unidade de Saneamento de Passo Fundo tomou como base as etapas de construção do plano estratégico, levantadas no referencial teórico. Esta está organizada da seguinte forma: (i) análise da empresa, (ii) análise estratégica, (iii) formulação estratégica.

A elaboração da proposta se deu a partir da análise dos dados coletados no ambiente interno da empresa, seus pontos fortes, fracos e suas estratégias correntes, bem como da análise do ambiente no qual a empresa está inserida, observando as oportunidades e ameaças

por ele oferecidas. No primeiro momento, o esforço foi direcionado para se levantar a atual situação da empresa frente ao mercado. Vencida esta etapa, tomando-se como base o referencial teórico estudado, foi possível elaborar uma proposta de plano estratégico para a CORSAN.

Para a elaboração do plano de ação, dentro do plano estratégico, foram respondidas as seguintes questões: Qual ação vai ser desenvolvida? Quando a ação será realizada? Por que foi definida esta solução? Onde a ação será desenvolvida? Como a ação vai ser implementada? Quem será responsável? Para a seleção das ações que foram desdobradas em plano de ação utilizou-se como critério o grau de importância com relação ao atendimento aos objetivos da melhoria do relacionamento e da satisfação dos clientes.

### **3 ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, foi feita a análise do conteúdo das entrevistas, com base no referencial teórico estudado e nos procedimentos descritos no capítulo 2, a fim de viabilizar a elaboração

da proposta do plano estratégico para a CORSAN – Unidade de Saneamento de Passo Fundo. Para preservarmos a identidade dos entrevistados, os mesmos foram identificados como: E1, E2, E3, E4 e E5, não representando a mesma ordem de realização das entrevistas.

A primeira questão abordada nas entrevistas foi referente à definição de negócio da empresa. Na opinião de quatro dos entrevistados, a Companhia possui uma definição clara de seu negócio, sendo descrita pelo entrevistado E4 como: “levar saneamento ambiental e saúde para as pessoas. Não somente levar água e tratar o esgoto, mas melhorar a qualidade de vida e a saúde das pessoas, atingindo a parte social”. Para o entrevistado E5, o negócio é restrito apenas a “captar, tratar e distribuir água”.

Quanto à visão da empresa, todos os entrevistados concordaram que a Companhia tem definido onde pretende chegar, conforme definido pelo entrevistado E5: “ser referência na qualidade de prestação de serviço de abastecimento de água e esgotamento sanitário no Brasil”. O mesmo destacou ainda que o foco agora está mais direcionado ao setor de esgotamento sanitário, pois a demanda por água já está praticamente suprida. O entrevistado E4 disse que a visão da CORSAN é ser referência no estado, tendo como norteadoras empresas do mesmo porte em todo o país. O entrevistado E3 destacou também que as questões políticas acabam por mudar o foco a cada troca de governo e isto acaba prejudicando um pouco a empresa. Com exceção do entrevistado E5, os demais possuíam fixados em seus locais de trabalho, placa com a visão da empresa: “Ser referência na qualidade da prestação dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário no rio Grande do Sul e no Brasil”.

Quando perguntado sobre os valores da empresa, os entrevistados E1, E2 e E5, concordaram que a empresa os têm definidos e que estes servem de apoio no momento de se tomar alguma decisão dentro da empresa. Já os entrevistados E3 e E4 também afirmaram que a empresa os tem definidos, no entanto, segundo E3 “a empresa vai muito mais pelo pensamento do gestor do que pela própria definição de valores”. Para E4 “é levado mais em conta à parte econômica e política do que a parte social”. No local de trabalho dos entrevistados E1 a E4, estavam fixados os valores da empresa: valorização das pessoas; respeito aos direitos e necessidades de todas as partes interessadas; transparência como valor permanente integrado a cultura da empresa em todas as suas relações; ética e competência profissional e comprometimento e trabalho em equipe.

Em relação à missão da empresa, todos os entrevistados responderam que esta é bem definida. No entanto, o entrevistado E3 complementou dizendo que na sua opinião “a empresa não segue os caminhos ali definidos”. Apenas o entrevistado E5 não possuía fixado no seu

local de trabalho a missão da empresa. Os demais a possuíam, com os dizeres: “Promover o saneamento ambiental, com preço justo e excelência nos serviços, cumprindo o papel social da Companhia”.

Todos os entrevistados possuíam a mesma opinião, de que o negócio, a visão, os valores e a missão da empresa não são do conhecimento de todos os colaboradores. O entrevistado E4, explicou que estas informações são mais disseminadas nas Unidades de Saneamento que implantam programas de qualidade e que no caso de Passo Fundo, menos de 10% dos funcionários se dispõe a participar deste tipo de atividade. Os entrevistados E1 e E2 complementaram dizendo que existe uma certa resistência dos funcionários a programas de qualidade, que os aproximem deste tipo de informação. E2 disse ainda que se trata também de um compromisso e responsabilidade dos gestores transmitir estas informações a todos os colaboradores. Como a disposição destas informações ao público interno está restrito ao mural de utilização pessoal na sala de algumas chefias de departamento, se propõe um motivo para que não sejam do conhecimento de todos os colaboradores da CORSAN de Passo Fundo, em especial da Unidade de Saneamento.

Quando perguntado se a empresa possui um programa formal e eficaz de avaliação de desempenho dos colaboradores, os entrevistados E1, E2 e E5 afirmaram que possui, mas não com a periodicidade que deveria, pois a última avaliação ocorreu em 2007, serviu principalmente para detectar necessidades de capacitação. E2 e E4 explicaram que existem avaliações de desempenho para a promoção funcional, mas o foco é diferente, é um sistema engessado em dados didáticos, não é voltada para o fim específico de aperfeiçoar os conhecimentos, trazer novas tecnologias e informações. E3 salientou que “os funcionários mais antigos chegam a passar mais de 10 anos sem fazer algum tipo de avaliação ou curso relativo a execução de suas atividades”.

Todos os entrevistados afirmaram que a empresa não possui um plano de treinamento eficaz para os seus colaboradores. A Companhia tem dado prioridade aos novos funcionários, repassando a eles em alguns dias, informações gerais sobre a empresa, mas nada específico quanto aos setores que desenvolverão suas atividades. E4 afirmou que “geralmente acontece de os novos colaboradores aprenderem direto com seus colegas de trabalho, os acompanhando por um pequeno período e já partindo a campo para exercitar aquilo que conseguiu captar”. E3 e E2 afirmaram que quando do acontecimento de algum treinamento, os mesmos tem se mostrado eficazes, mas que geralmente, quando de alguma mudança, as chefias são informadas e ficam responsáveis de repassar a seus subordinados.

Perguntado se o quadro de pessoal está treinado para a execução de diferentes tipos de atividades, todos os entrevistados afirmaram que sim, que os funcionários estão bem treinados e são capazes de substituir seus colegas na execução de diferentes atividades. E4 salientou que “o quadro está treinado, o que não se sabe é se está preparado”.

Os entrevistados E1 e E4 afirmaram que a estrutura organizacional da Companhia é clara e bem definida, sendo do conhecimento de todos os colaboradores. E4 salientou que existem algumas exceções, “quando a pessoa não quer se informar para não se identificar dentro desta estrutura”. Os entrevistados E2 e E5 destacaram que houve algumas mudanças na estrutura organizacional a pouco tempo e que ainda podem ser observados erros de reportagem e encaminhamentos, mas que no geral a estrutura é clara, bem definida e do conhecimento de todos. E3 disse: “Os empregados não são bem informados e a relação de hierarquia não está bem definida”.

Os entrevistados E1, E2 e E4 afirmaram que os equipamentos utilizados pela empresa são adequados e capazes de maximizar a eficiência da produção e a geração de resultados. O entrevistado E3 afirmou que “os equipamentos são adequados, no entanto não existe uma manutenção preventiva. Ainda existe uma folga na capacidade instalada, mas nada muito significativo”. E5 explicou que algumas ferramentas e sistemas poderiam ser melhorados, principalmente na parte de interligação entre os sistemas da Companhia.

Foi unanimidade a posição dos entrevistados, de que a Companhia não demonstra ambição de crescimento, com investimentos em outras áreas de produtos ou serviços. Existe um departamento de novos negócios que estuda essas possibilidades, mas pelos menos nenhum dos entrevistados possuía informações sobre o lançamento de algum novo produto ou serviço. E4 acrescentou dizendo que “é necessário à universalização do serviço de coleta e tratamento de esgoto para depois se querer pensar em novos produtos ou serviços”.

Perguntado sobre o histórico de desempenho da Companhia, E2 afirmou que a empresa já esteve melhor, sem saber identificar os motivos, destacou os problemas de falhas na comunicação interna. Os demais entrevistados afirmaram que a empresa está em sua melhor fase, estando no ápice do desempenho financeiro, o relacionamento com o cliente melhorou, as condições de trabalho evoluíram, a cobertura do atendimento da empresa vem se mantendo, os investimentos aumentaram, a estrutura física nunca esteve tão bem, os recursos provenientes de programas governamentais nunca foram tão elevados e os processos de tratamento da água evoluíram significativamente.

Com relação ao controle de qualidade, os entrevistados E3 e E5 falaram somente sobre o controle de qualidade da água, destacando que este é feito rigorosamente seguindo as



normas regulamentadoras. Os demais entrevistados também ressaltaram a controle de qualidade da água, no entanto falaram sobre os serviços prestados, que embora se tenham departamentos responsáveis por cada tipo de tarefa e acesso a informações no sistema, não é feito um controle sobre a demora no atendimento a solicitações dos usuários, dificuldades de se encontrar os responsáveis e informações desencontradas.

O entrevistado E4 afirmou que o fluxo de informações internas ocorre de forma ágil e segura, que o fluxo de documentos internos funciona de forma correta, o e-mail e as linhas telefônicas são seguras e futuramente será utilizado o meio de conversação através da intranet. E5 afirmou que existem alguns ruídos, mas destacou a eficiência da intranet, pois ali são disponibilizadas todas as Normas e Determinações da empresa e ficam disponíveis a qualquer momento para consulta. Para os demais entrevistados, o fluxo de informações não ocorre de forma ágil, pois quem trabalha na área administrativa tem muito mais acesso às informações que chegam por e-mail ou pela intranet, já quem trabalha na área operacional fica dependente de que as informações sejam repassadas pelo seu gestor, o que geralmente é demorado ou acaba não acontecendo.

Quando perguntado sobre a exteriorização de informações relativas a empresa, que a aproximam do cliente, o entrevistado E2 explicou que existe uma acessória de comunicação que faz alguma coisa a nível de estado, mas a nível local deveria ter algo mais específico para cada comunidade. Ele comentou: “é uma grande falha da empresa não ter a preocupação de estar constantemente informando aos clientes sobre o que está acontecendo e principalmente em rebater as críticas, em especial aquelas que não são de competência da Companhia”. E4 explicou que o investimento é baixo, mas ocorre; que todas as faturas emitidas trazem no verso o índice de qualidade da água do respectivo município e que quando da iniciação de alguma obra ou projeto grande, ocorre a sua divulgação. E3 disse que uma das formas são as palestras nas escolas, e que a empresa não possui nada mais agressivo para divulgar o seu negócio. Os entrevistados E1 e E5 também lembraram da existência da Assessoria de Comunicação, falando de sua pouca efetividade, pois quando da realização de alguma propaganda, está é focada em obras, sendo que deveria ser mostrado a questão da saúde da população, a qualidade e a disponibilidade da água a todas as comunidades.

Perguntado aos entrevistados se a Companhia realiza programas de cunho social, como educação ambiental, preservação e reflorestamento de áreas, todos responderam que a CORSAN cumpre apenas o que determina a lei, quando da realização de alguma nova obra. O entrevistado E5 disse que “já esteve melhor, deveria ser mais focado e mais eficiente. Existiam bastantes trabalhos nas escolas, também se tinha um departamento específico para

isso, que hoje não existe mais”. Os demais entrevistados afirmaram que até hoje ainda existem palestras nas escolas, plantio de árvores nativas e visitas orientadas nas estações de tratamento, no entanto isso não é divulgado. E2 complementou ainda dizendo que além de não ser divulgado, a Companhia não demonstra iniciativa em procurar as escolas para expor os seus trabalhos e conscientizar a população, comparecendo apenas quando solicitado.

Os entrevistados E1, E2 e E3 afirmaram que a Companhia realiza um esforço constante para disponibilizar seus serviços e oferecer as maiores facilidades de obtenção aos seus clientes, no entanto as normas internas devem ser seguidas e muitas vezes dificulta a entrada de novos clientes no sistema, o que acaba por descontentar alguns usuários. E4 destacou: “as dificuldades que a empresa coloca são baseadas em leis que a própria é obrigada a cumprir, por ser uma empresa pública”. E5 explicou que o novo regulamento facilita a entrada de alguns casos que antes não era permitido e que a empresa está adotando políticas de incentivo a ligações na rede de esgoto, para aqueles que o fizerem no menor prazo possível assim que a rede coletora estiver pronta na sua região.

Os entrevistados E1, E2, E3 e E5 citaram como primeiro ponto forte da Companhia a qualidade da água distribuída. E1 destacou também os recursos humanos da empresa e sua marca. E2 destacou o conhecimento da empresa e seu nível de abrangência. E3 destacou o quadro funcional e E5 a qualidade dos serviços e sua disponibilidade em tempo integral aos usuários. E4 destacou como pontos fortes: “aceitação da comunidade, baixa concorrência e a experiência da empresa no mercado”.

A ingerência política e a comunicação interna foram lembradas como pontos fracos da Companhia pelos entrevistados E1 e E2, que destacaram ainda o corporativismo e a burocratização. E4 concordou que a ingerência política seja também um ponto fraco, mas colocou em primeiro lugar as pessoas e logo após o despreparo dos gestores. E5 relacionou como pontos fracos “a proximidade com o cliente, as questões relativas ao meio ambiente e os planos de cargos e salários”. E3 destacou fortemente a falta de manutenção preventiva e a pequena abrangência da área de esgotamento sanitário.

As principais ameaças levantadas pelos entrevistados foram a municipalização dos serviços, a privatização da empresa, a abertura de capital, a forte concorrência de empresas multinacionais e as fontes alternativas de abastecimento como os poços.

As oportunidades destacadas foram a aceitação da Companhia e de sua marca pela população, a possibilidade de entrada em novas áreas de atuação, como a de coleta e destinação final de resíduos sólidos, através da concessão pelos municípios sem a necessidade de se participar de licitações. Também há a possibilidade da venda da água engarrafada nos

supermercados. O entrevistado E4 destacou que “a obrigatoriedade legal de investimentos em saneamento básico pode fazer com que a empresa dobre de tamanho, com incremento de 35% na arrecadação, nos fazendo chegar a excelência da promoção da saúde pública”.

Quanto ao acompanhamento da evolução tecnológica para a área em que atua, os entrevistados afirmaram que a Companhia vem se atualizando constantemente, não com a celeridade que deveria, mas vem acompanhando. Algumas áreas, como a comercial, possuem sistemas de referência no país, no entanto, em outras áreas deixa a desejar.

Os entrevistados afirmaram que a empresa possui fontes seguras de suprimento de insumos e materiais. Embora a empresa não trabalhe com altos estoques, possui fornecedores de tradição no mercado, que são licitados e as demandas contratadas com entregas programadas no local de consumo. Inclusive, a Companhia possui uma empresa subsidiária que fabrica e fornece as estações de tratamento alguns dos materiais utilizados nos processos de tratamento da água. O entrevistado E4 disse que “o maior insumo é a energia elétrica, a qual é administrada por empresas sólidas no mercado, não representando um risco para a empresa”. Quanto aos materiais de manutenção, o mesmo afirmou que os produtos estão disponíveis no mercado, por empresas de confiança, o que ocorre é que muitas vezes existem faltas de materiais por problemas internos de gerenciamento de compras. O entrevistado E2 apenas complementou o relatado pelos demais, acrescentando que “quanto à matéria prima (água) é mais provável que tenhamos problemas”.

Todos os entrevistados afirmaram que as decisões políticas podem interferir nos rumos tomados pela empresa, devido à mesma ser uma empresa de economia mista e a questão política ser inerente a ela. O entrevistado E4 esclareceu dizendo que: “mas temos um regimento interno e um plano de promoções funcionais que impedem que a política interfira demais na empresa”.

Os entrevistados E1 e E3 afirmaram que a CORSAN se preocupa muito pouco com o acompanhamento da concorrência e com a elaboração de cenários, e que isto depende muito do pensamento dos gestores da empresa. Os demais entrevistados colocaram que a companhia possui uma superintendência responsável por estas questões, e que até onde se sabe, ela vem cumprindo o seu papel, fazendo projeções de crescimento populacional das cidades onde existem renovações de contratos e fazendo um acompanhamento das atividades desenvolvidas pela concorrência, buscando novidades e melhorias que possam ser adotadas.

Os entrevistados E3 e E4 afirmaram que a CORSAN se preocupa com a preservação de sua principal matéria prima, a água. Os demais lembraram que a empresa cumpre somente a determinação legal, no que tange a questões de preservação, no entanto não demonstra

iniciativa alguma na preservação e manutenção de nascentes e da mata ciliar do entorno de suas barragens. O entrevistado E2 destacou que falta uma política de monitoramento dos mananciais e principalmente um plano de prevenção e a ação em caso de acidentes envolvendo produtos químicos em alguma fonte de abastecimento. Uma das barragens de coleta de água bruta está localizada muito próximo a uma rodovia bastante movimentada, sendo que um acidente com algum veículo de transporte de produtos tóxicos poderia contaminar o local, destacou o entrevistado.

Os entrevistados E1 e E4 afirmaram que a CORSAN, nos locais onde estão implantados os programas de qualidade, costuma ouvir seus clientes para a partir disso desenvolver novos serviços e reformular aqueles existentes. Já os demais entrevistados acreditam não haver esta ligação entre a empresa e seus clientes, ou pelos menos eles não vêem esta participação do usuário.

Todos os entrevistados afirmaram que os atuais serviços da companhia, principalmente no quesito “água”, satisfazem as necessidades dos clientes e que isso foi registrado numa pesquisa de satisfação realizada em 2009, exceto em alguns casos isolados.

Os entrevistados afirmaram que os clientes possuem vários canais de comunicação com a CORSAN, que se inicia principalmente pelo atendimento pessoal disponível em todas as Unidades de Saneamento, o canal 0800, a Internet e o telefone. O entrevistado E4 ressaltou que o atendimento pessoal nem sempre é eficaz, devido ao despreparo e que o canal 0800, devido a seu curto período de implantação, ainda existem muitos pontos a melhorar.

#### **4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Para a obtenção destas informações foram utilizados documentos internos da empresa, como o PMG - Programa de Melhoria de Gestão, e o relatório da última pesquisa de satisfação realizada com os clientes, ocorrida em 2009.

Os primeiros sistemas públicos de abastecimento de água do Rio Grande do Sul surgiram na segunda metade do século 19. Foi à fase precursora do saneamento, iniciando-se por Porto Alegre (1864) e Rio Grande (1877). Nova etapa foi marcada com a entrada do Estado no equacionamento dos problemas sanitários por meio da criação, em 1917, da Comissão de Saneamento vinculada à Secretaria das Obras Públicas. A sua finalidade era orientar, coordenar e fiscalizar a implantação de sistemas de água e esgotos pelos municípios.

Em 1936, a antiga Comissão de Saneamento foi transformada em Diretoria de Saneamento e Urbanismo da Secretaria das Obras Públicas. Pela primeira vez, as prefeituras, através de convênios, concediam ao órgão estadual a responsabilidade direta pela ampliação dos sistemas existentes ou a implantação do serviço. Como consequência, teve início o planejamento do saneamento em nível estadual com a determinação de prioridades, resolvendo, desta forma, muitos problemas críticos de falta de água. Nessa época, municípios que haviam contraído empréstimos para a implantação dos seus sistemas de água e esgotos, repassaram a atribuição ao governo do Estado, que absorveu também o ônus dos financiamentos. Foi o caso, por exemplo, de Santa Maria, Cachoeira do Sul e Cruz Alta. O desenvolvimento do Estado e o crescimento das cidades, com o consequente aumento da demanda por saneamento, levaram o Governo do Estado a optar pela criação de uma empresa estatal para esta área.

A Companhia Riograndense de Saneamento foi criada em 21 de dezembro de 1965 e oficialmente instalada em 28 de março de 1966, sendo esta a data oficial de sua fundação. A empresa é de economia mista, sendo que o governo do Estado detém até hoje quase a totalidade das ações da Companhia, ficando o restante com oito municípios: São Marcos, Carazinho, Estrela, Rosário do Sul, Lajeado, Quaraí, Cerro Largo e Muçum. O desafio de proporcionar ao Rio Grande do Sul e a sua população melhor qualidade de vida foi enfrentado pela empresa que surgia. E a imagem do aguadeiro, que precariamente abastecia as populações no início do século, ficou definitivamente na história.

Atualmente, a CORSAN abastece mais de 7 milhões de gaúchos. Isto representa 2/3 da população do Estado, distribuídos em mais de 340 localidades. Nestas localidades atendidas, 98 % da população recebe água tratada e 13% possui serviço de esgotamento sanitário. A Companhia possui mais de 2.246.000 economias de água cadastradas; 23.509 quilômetros de rede de água; mais de 233.000 economias de esgoto; 1.749 quilômetros de rede coletora de esgoto; 27 localidades com estações de tratamento de esgoto em operação e 14 localidades com coleta e afastamento; 179 estações de tratamento de água, 756 poços e 1.466 reservatórios; volume anual de água produzida de 508,2 milhões de m<sup>3</sup>; mais de cinco

mil empregados diretos; 44 Unidades de Saneamento reconhecidas no PQRS (Programa de Qualidade do Estado) e seis prêmios no PNQS (Programa Nacional de Qualidade em Saneamento de 2008).

A Companhia atua também no tratamento de resíduos gerados pelo Pólo Petroquímico do Sul, localizado a cerca de 26 quilômetros de distância de Triunfo e a cerca de 52 quilômetros da capital, Porto Alegre. Utilizando a infra-estrutura instalada no local, a Companhia desenvolve atividades de tratamento, devolvendo ao meio ambiente material compatível com as normas e legislação vigente. No local funciona também um Sistema Centralizado de Controle de Resíduos Sólidos, o qual recebe os resíduos sólidos comuns, industriais e industriais especiais. O sistema dispõe de um serviço de coleta, dentro das áreas industriais, conforme suas características e pontos pré-determinados.

Ainda, a CORSAN possui a CETEL – Central de Tratamento de Efluentes Líquidos, localizada no complexo automotivo GM, em Gravataí. A CETEL realiza o tratamento de efluentes industriais diversos e sanitários e a segregação de borra oleosa provenientes das instalações da General Motors do Brasil e Sistemistas. Como sua subsidiária, a CORSAN possui a CIEL – Companhia de Indústrias Eletroquímicas, sendo esta referência estadual na fabricação de sulfato de alumínio, produto químico utilizado na primeira etapa de tratamento da água (floculação / decantação).

Nossa unidade de estudo, a cidade de Passo Fundo, mais especificamente a Unidade de Saneamento, possui 70.608 economias de água e 13.153 economias de esgoto, um percentual de 18,6% das economias com coleta e tratamento do esgoto. Possui três estações de tratamento de água e duas estações de tratamento de esgoto. A Unidade possui 28 funcionários diretos, dois estagiários e um terceirizado. No município funcionam também diversos departamentos de suporte a Unidade de Saneamento local e de municípios da região, sendo eles: DECOM – Departamento Comercial, DEAF – Departamento Administrativo e Financeiro, DEOM – Departamento de Operação e Manutenção, DEOB – Departamento de Obras e também uma Coordenadoria Operacional, responsável pelos serviços de manutenção de redes no município de Passo Fundo.

Os meios de relacionamento com os clientes utilizados hoje pela Companhia são o atendimento pessoal, o telefone e a Internet. No entanto, a empresa não qualifica seus funcionários que atuam nestes canais. Quanto à satisfação dos clientes, esporadicamente a CORSAN contrata alguma empresa terceirizada para a realização de pesquisa de satisfação no mercado, no entanto, a empresa não tem um programa de pós-venda, que dá um retorno ao usuário e busca saber como ele foi atendido e se foi solucionado o problema que originou a

solicitação. A última pesquisa de satisfação dos usuários foi realizada no período de 30 de junho a 15 de agosto de 2009, com uma amostra de 270 clientes das diferentes categorias classificadas pela Companhia: Residencial, Residencial Social, Comercial, Industrial e Pública.

## **5 FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

Este capítulo apresenta o plano estratégico, que foi elaborado com base nas informações coletadas através das entrevistas e da análise documental, bem como do referencial teórico estudado.

## 5.1 ANÁLISE DA EMPRESA

A CORSAN é uma empresa de economia mista, fundada em 28 de março de 1966. O fato propulsor de sua criação foi à extinção em 1936 da antiga Comissão do Saneamento vinculada a Secretaria das Obras Pública, que foi transformada em Diretoria de Saneamento e Urbanismo da Secretaria das Obras Públicas. A partir de então, as prefeituras passavam a conceder ao órgão estadual, através de convênios, a responsabilidade pela ampliação dos sistemas existentes ou a implantação destes. Com o crescente aumento da demanda por saneamento, resultado do desenvolvimento das cidades e do estado, levaram o governo à decisão por criar uma empresa estatal para esta área. Daí o surgimento da CORSAN.

Em 1968 a Prefeitura Municipal de Passo Fundo concedeu a CORSAN o direito de explorar, executar obras, ampliar e melhorar os serviços de abastecimento de água da área urbana, via Contrato de Concessão. Em 1990, foi firmado novo contrato, incluindo a coleta e destino final do esgoto sanitário, válido por vinte anos, renovável automaticamente por mais cinco anos.

O campo de análise deste trabalho foi a Unidade de Saneamento, localizada na Rua Coronel Chicuta, 141, centro de Passo Fundo – RS, sendo que a descrição de sua estrutura já foi comentada ao final do capítulo 4.

A Companhia tem como definição de seu negócio: levar saneamento ambiental e saúde para as pessoas.

A visão, a missão e os valores são:

- Visão: Ser referência na qualidade da prestação dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário no Brasil.
- Missão: Promover o saneamento ambiental, com preço justo e excelência nos serviços, cumprindo o papel social da Companhia.
- Valores: Valorização das pessoas; Respeito aos direitos e necessidades de todas as partes interessadas; Transparência como valor permanente integrado a cultura da empresa em todas as suas relações; Ética e competência profissional; Comprometimento e trabalho em equipe.

A empresa não possui um plano formal de avaliação de desempenho de seus funcionários, o que existe são avaliações para a promoção funcional. Este tipo de avaliação



não possui o foco específico de identificar necessidades de aperfeiçoamento e de se trazer novas tecnologias, pois se trata de um sistema engessado em dados didáticos.

A CORSAN não possui uma periodicidade de treinamento de seus funcionários, como uma forma de reciclagem, sendo que alguns funcionários chegam a ficar mais de dez anos sem realizar algum curso de aperfeiçoamento. Quando da admissão de novos funcionários, estes passam por um período de conhecimento geral da empresa, dificilmente passando por treinamento relativos ao setor que desenvolverá suas atividades, sendo estas aprendidas a campo, ou seja, repassadas pelos seus próprios colegas de trabalho. Embora haja esta deficiência de treinamentos, o quadro de funcionários vem, na medida do possível, conseguindo atender a demanda atual existente e exigida pela Companhia.

A estrutura organizacional da Companhia passou por algumas alterações a pouco tempo, sendo que esta ainda não está totalmente clara e visível a todos, podendo-se observar problemas na identificação de responsabilidades e dificuldades no entendimento das relações de hierarquia.

De maneira geral, os equipamentos utilizados pela Companhia são adequados e capazes de maximizar os resultados, no entanto não existe uma manutenção preventiva. Ainda existe uma folga na capacidade instalada, mas nada muito significativo, sendo que a manutenção preventiva seria essencial para se evitar paradas desnecessárias.

A Companhia demonstra um bom histórico de desempenho, estando no ápice do desempenho financeiro, demonstra melhoria no relacionamento com o cliente, melhoria das condições de trabalho, a estrutura física nunca esteve tão bem, os investimentos aumentaram, os processos evoluíram e a cobertura do atendimento da empresa vem se mantendo. Embora esteja firme no mercado, a empresa não demonstra ambição de crescimento através de investimentos em outras áreas de produtos ou serviços, estando mais focada na universalização do serviço de esgotamento sanitário.

A CORSAN realiza um criterioso controle de qualidade sobre a água que é distribuída e o esgoto que é tratado, no entanto, com relação à execução de serviços e o atendimento de solicitações dos usuários, embora se tenham as informações a disposição, não é realizado um controle quanto ao tempo de espera e eficácia do serviço.

Um dos meios de comunicação interna são os documentos impressos, que tramitam sob um sistema de protocolo de envio e recebimento bastante eficiente. Os demais meios de comunicação são o telefone, e-mail e intranet. Os mecanismos utilizados para a comunicação interna na CORSAN são seguros e eficazes, no entanto, existem muitos problemas de acesso a esses meios e conseqüentemente as informações, estando estas facilmente acessíveis a aqueles

que trabalham em setores administrativos, ao contrário daqueles que realizam serviços operacionais de manutenção, por exemplo.

Quanto à exteriorização de informações que promovem a Companhia, existe uma Assessoria de Comunicação que desenvolve algumas coisas a nível de estado, no entanto, a nível local, a CORSAN se limita à disposição aos usuários de informações relativas a qualidade de água, através da impressão no verso das faturas de consumo. São realizadas também palestras nas escolas para os níveis iniciais e quando da iniciação de alguma obra de maior proporção é feita a sua divulgação. A CORSAN não dispõe de nada mais agressivo para divulgar o seu negócio.

A Unidade de Saneamento de Passo Fundo não possui uma ouvidoria, como uma ferramenta para buscar informações junto a seus clientes, de forma a obter dados que sirvam de base para a formatação de novos serviços ou a reformulação daqueles existentes. Um dos canais de comunicação com o cliente é o atendimento pessoal, mas que muitas vezes é realizado por funcionários e até estagiários que não foram preparados para tal função. Alguns serviços também podem ser solicitados pelo telefone. Embora os atendentes não tenham sido preparados para aquela função, na medida do possível tentarão solucionar o problema de quem está fazendo a solicitação. A Internet oferece aos usuários algumas opções de serviços, como a emissão de segunda via de faturas e a consulta ao histórico de pagamentos. O canal 0800 foi implantado a alguns meses e de início demonstrou inúmeras falhas, no entanto o mesmo está em fase de aprimoramento e o que se espera é que este seja um dos principais meios de comunicação entre a empresa e seus clientes.

Quando da realização de alguma nova obra, a CORSAN cumpre o que determina a lei, fazendo trabalhos de reflorestamento e preservação de áreas. Esporadicamente são realizadas palestras nas escolas, plantio de árvores nativas e acompanhamento de turmas escolares em visitas as estações de tratamento, no entanto, além de não demonstrar iniciativa, a empresa não divulga essas ações.

Por ser uma empresa pública, com suas atividades fundamentadas em normas e regulamentos internos, a CORSAN acaba impondo algumas barreiras a entrada de novos usuários no sistema, o que gera alguns descontentamentos na população. No entanto, a Companhia vem adotando algumas políticas de incentivos a ligações na rede de esgoto, como uma forma de atender cada vez mais a comunidade de Passo Fundo.

A experiência da empresa no mercado, seus conhecimentos adquiridos, seu nível de abrangência e a força de sua marca são fatores determinantes que fazem com que a CORSAN seja uma referência entre as empresas do setor. Por outro lado, a ingerência política, a

burocratização, o despreparo dos gestores, os planos de cargos e salários e a distância do relacionamento da empresa com seus clientes, são fatores que muitas vezes comprometem a qualidade da empresa.

## 5.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

A evolução da tecnologia disponível no mercado, para a área de atuação da CORSAN, é sempre bem vinda, pois a Companhia está sempre em busca de novidades para a melhoria de seus processos, mesmo que não seja com a devida celeridade necessária.

As empresas fornecedoras de insumos e materiais são sólidas e de tradição no mercado. As mesmas são contratadas via licitação e fornecem os materiais necessários nas demandas contratadas e geralmente com entrega no local, contribuindo inclusive com a não necessidade de manutenção de estoques pela CORSAN, diminuindo custos.

A disponibilidade para a CORSAN da matéria prima “água” é um fator que terá que ser estudado criteriosamente, pois conforme previsão de crescimento populacional e de aumento da demanda, a capacidade de produção dos mananciais hoje disponíveis é suficiente para os próximos quinze anos. Para suprir as necessidades será necessária a realização de obras de custos elevados, para conduzir a água de outros locais até os pontos de captação das estações de tratamento de Passo Fundo. Embora se tenham previsões de falta de água, a Companhia não se preocupa com a preservação desta, cumpre apenas determinações legais, não demonstrando iniciativas de preservação de nascentes e da mata ciliar do entorno de suas barragens. Tão pouco existe uma política de monitoramento dos mananciais e um plano de prevenção e ação em caso de acidentes que possam contaminar as fontes de abastecimento.

No setor de saneamento, os conceitos de competitividade e concorrência possuem características diferenciadas daquelas adotadas na iniciativa privada, em função da singularidade dos serviços públicos de saneamento básico, que tem no aspecto social um forte componente de saúde pública. Neste setor a competitividade está mais focada em ter maior competência e saber fazer, e é compreendida como a busca permanente de eficácia e eficiência no atendimento das necessidades das partes interessadas. A perda da eficácia e da eficiência considerando desabastecimento da população, comprometimento da qualidade dos serviços e do produto, dentre outros, pode levar até mesmo ao rompimento unilateral do Contrato de Concessão.

Os principais concorrentes da Unidade de Saneamento de Passo Fundo são as empresas que oferecem fontes alternativas de abastecimento, como perfuradoras de poços artesianos e distribuidoras de água envasada e mineral. Também existe a possibilidade da municipalização dos serviços, através do rompimento unilateral do Contrato de Concessão e a entrada de uma empresa privada. No setor de coleta e tratamento de esgoto a incidência de concorrentes é menor, em virtude da inviabilidade técnica e do alto custo de implantação de um sistema desse tipo. Poucas empresas no Brasil possuem Estações de Tratamento que permitem a reutilização da água obtida após o tratamento.

A última pesquisa de satisfação, realizada em 2009, mostrou que com relação ao atendimento e a satisfação do cliente, a forma de contato mais utilizada pelos clientes é o atendimento pessoal, representando 65% dos atendimentos, enquanto que nenhum foi feito pela Internet. O atendimento por telefone é o que tem demonstrado maior agilidade, sendo que 59% dos usuários tiveram seu problema resolvido mediante a solicitação. No geral o atendimento foi considerado bom por 81,6% dos usuários, no entanto, 96% deles não receberam nenhum tipo de retorno para avaliar o atendimento recebido. A média geral atribuída aos serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário e o atendimento ficou em 69,37.

Do total da amostra, 86% dos entrevistados responderam estar satisfeitos com os serviços prestados pela CORSAN em seu município, embora tenham afirmado que a qualidade dos serviços permaneceu inalterada. Quanto ao conhecimento da Companhia por seus usuários, 20% não sabe a quem a empresa pertence e 58% não conhece nenhuma forma de participação da CORSAN de Passo Fundo em ações sócio-ambientais.

O mercado apresenta a oportunidade de crescimento para a CORSAN através da atuação em novas áreas, como a de coleta e destinação final de resíduos sólidos, com a possibilidade de concessão pelo município através do próprio contrato vigente, sem a necessidade de participação em licitação. Outra atividade pode ser a venda da água engarrafada no comércio. A obrigatoriedade legal de investimentos em saneamento básico também é uma oportunidade de crescimento para a Companhia, podendo fazer com que esta dobre de tamanho e alcance a universalização dos serviços de esgotamento sanitário.

A abertura do capital da CORSAN ou a sua privatização não ameaças bastante contundentes e que estão relacionadas a um fator externo de grande repercussão sobre a estrutura e o comportamento da empresa, que é a interferência política. A não renovação de contratos de concessão com os municípios também é uma ameaça que precisa ser controlada pela Companhia, a fim de não perder a sua abrangência no mercado.

Com base na análise estratégica da empresa, que investigou questões ligadas aos clientes, fornecedores, concorrentes, equipamentos, tecnologias, ambiente político, norteadores estratégicos da empresa, colaboradores e a estrutura organizacional, foi possível identificar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da CORSAN Unidade Passo Fundo, conforme apresentado no (Quadro 1):

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Norteadores estratégicos definidos;</li> <li>- Equipamentos adequados;</li> <li>- Experiência de mercado;</li> <li>- Desempenho financeiro;</li> <li>- Qualidade da água;</li> <li>- Marca forte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novas tecnologias;</li> <li>- Fornecedores sólidos;</li> <li>- Baixa concorrência;</li> <li>- Ampliação da cobertura do serviço;</li> <li>- Novos ramos de atividades;</li> <li>- Possui a aceitação da comunidade.</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação de desempenho de seus colaboradores;</li> <li>- Falta de treinamentos do pessoal;</li> <li>- Fluxo de informações internas;</li> <li>- Clareza da estrutura organizacional;</li> <li>- Manutenção preventiva;</li> <li>- Controle de serviços prestados;</li> <li>- Preservação das fontes de água;</li> <li>- Não ouve o cliente;</li> <li>- Atendimento ao público;</li> <li>- Plano de marketing;</li> <li>- Falta de ambição para expansão do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Municipalização dos serviços;</li> <li>- Interferência política;</li> <li>- Privatização;</li> <li>- Abertura de capital;</li> <li>- Falta da matéria prima “água”.</li> </ul>

**Quadro 1 – Pontos fortes, pontos fracos, oportunidade, ameaças.**

Fonte: Elaborada pelo autor

Pontos fortes da Unidade de Saneamento da CORSAN de Passo Fundo:

- Ter seus norteadores estratégicos definidos, ou seja, ter formalizado seu negócio, missão, visão e valores;
- Trabalhar com equipamentos adequados, de forma a maximizar os resultados;
- Ter grande experiência no mercado, devido ao tempo de atuação e a sua abrangência;
- Apresentar um bom desempenho financeiro, estando em sua melhor fase;
- Poder contar com a força de sua marca e com a qualidade da água que distribui.

Pontos fracos da Unidade de Saneamento da CORSAN de Passo Fundo:

- Não possuir um sistema de avaliação de desempenho e de treinamento de seus colaboradores;

- A existência de deficiências no fluxo de informações internas;
- A falta de clareza da estrutura organizacional;
- A não existência de manutenção preventiva para as faltas de água;
- A falta de controle dos serviços prestados aos usuários;
- A não preservação da água em suas fontes de captação;
- A deficiência no atendimento ao público;
- A não preocupação da empresa em ouvir seus clientes;
- A falta de um plano de marketing e uma política de expansão do negócio.

Oportunidade da Unidade de Saneamento da CORSAN de Passo Fundo:

- Internalizar novas tecnologias de produção existentes;
- A existência de fornecedores sólidos;
- A existência de baixa concorrência;
- A possibilidade de investir em outras áreas de serviços;
- A possibilidade da ampliação dos serviços de esgotamento sanitário;
- A aceitação dos seus serviços pela comunidade.

Ameaças da Unidade de Saneamento da CORSAN de Passo Fundo:

- A municipalização dos serviços, por meio do rompimento do contrato de concessão;
- A existência da interferência política;
- A privatização da empresa;
- A abertura do capital da empresa;
- A falta da matéria prima “água”, para um período de médio prazo.

Feita esta compilação de informações, observou-se a predominância de pontos fracos da empresa e das oportunidades oferecidas pelo mercado. A deficiência da gestão da empresa é o fator propulsor que desencadeia as fraquezas da Companhia. Quanto aos fatores externos, as questões da valorização da água e a preservação do meio ambiente abrem portas para o desenvolvimento da empresa. Neste cenário, a CORSAN vem demonstrando algum crescimento, no entanto, sua situação de acomodação pode trazer-lhe resultados inesperados e até se deparar com concorrentes a sua altura.

### 5.3 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

A seguir são apresentados os objetivos estratégicos da CORSAN, Unidade de Saneamento de Passo Fundo, presentes no seu PMG - Programa de Melhoria de Gestão:

- Sustentar a imagem da qualidade da água, divulgando as certificações e premiações obtidas por intermédio dos canais de comunicação;
- Renovar as relações comerciais junto às prefeituras e clientes, aproximando a Companhia com seus públicos;
- Ser reconhecida como empresa socialmente responsável;
- Ampliar a carteira de clientes por meio do mapeamento de oportunidades no mercado e clientes diferenciados, garantindo a oferta de serviços em quantidade, qualidade, prazos e preços adequados;
- Atender as expectativas e necessidades das prefeituras e usuários finais, garantindo o cumprimento dos compromissos firmados no contrato de concessão;
- Aprimorar a prestação dos serviços de coleta e tratamento do esgoto, buscando a sua universalização;
- Estabelecer uma comunicação eficiente com todos os públicos envolvidos na cadeia de valor da Companhia por canais e formas adequados;
- Identificar novas oportunidades de negócios e ofertar aos clientes por intermédio de um plano de vendas;
- Renovar, motivar e desenvolver continuamente os colaboradores.

Com base nos objetivos estratégicos e para que a CORSAN, Unidade de Saneamento de Passo Fundo, possa cumprir com o papel de sua missão, atingir a sua visão e seus objetivos estratégicos, propõem-se as seguintes ações:

- A Unidade de Saneamento deve implantar um programa de avaliação de desempenho de seus colaboradores, para identificar necessidades de treinamentos e qualificações, objetivando melhorar a qualidade dos serviços prestados e o atendimento aos clientes.
- A empresa deve levar ao conhecimento de todos, os seus norteadores estratégicos, para que estes saibam qual é o papel da Companhia e onde ela pretende chegar.

- Deve ser universalizado o acesso de todos os colaboradores aos meios de comunicação internos, pois é importante que estes estejam informados e engajados aos objetivos da Companhia.
- A Companhia deve reafirmar a sua estrutura organizacional, eliminando falhas e levando esta estrutura ao conhecimento de todos, pois desta forma, com as relações de hierarquia e responsabilidades definidas, se terá maior agilidade na identificação de responsáveis e conseqüentemente maior rapidez na solução de problemas demandados pelos usuários. Ainda, com responsabilidades definidas, é possível se criar um plano de manutenção preventiva dos setores operacionais, evitando gastos e principalmente paradas desnecessárias do abastecimento de água, o que prejudica a comunidade.
- A Unidade de Saneamento deve desenvolver um plano de marketing a nível local, com o objetivo de manter os seus clientes informados sobre tudo o que acontece com a empresa que os fornece a água tratada e o serviço de esgoto, tendo como enfoque principal, a melhoria da qualidade de vida da população.
- A CORSAN deve desenvolver uma política permanente de preservação e de conscientização da comunidade em questões ligadas à água. Estas atividades podem ser a recuperação de áreas degradadas, palestras nas escolas e o repasse de informações técnicas a população sobre os processos de captação e tratamento da água, bem como das formas de interferência do homem que afetam a qualidade da água que é captada para a produção.
- Criar um meio de ouvir a opinião de seus clientes, para a partir disso aprimorar os serviços existentes ou desenvolver novos, com o objetivo de melhorar o relacionamento e a satisfação do cliente.
- Capacitar e qualificar seus funcionários que trabalham no atendimento ao público, para melhorar a proximidade da empresa com o mercado consumidor.
- Fazer um estudo detalhado sobre as vantagens e limitações dos canais de comunicação 0800 e Internet, buscando a ampliação das funcionalidades de cada um.
- A CORSAN de Passo Fundo deve aproveitar a sua experiência de mercado, seu nível de abrangência, seu bom histórico de desempenho, sua boa estrutura física, a qualidade da água e a força de sua marca, para buscar a universalização do serviço de esgotamento sanitário e oportunidades de crescimento com investimentos em outras áreas.



- A Unidade de Saneamento de Passo Fundo deve continuar acompanhando a evolução tecnológica dos produtos e processos disponíveis para a sua área de atuação, buscando ainda mais celeridade na evolução.
- Deve aproveitar os bons fornecedores de que dispõem, mantendo boas relações com os mesmos.
- Deve desenvolver um plano de ação para a captação de água, pois quando as quantidades hoje disponíveis não forem mais o suficiente, novas fontes deverão estar disponíveis.
- A CORSAN deve aproveitar o cenário de baixa competitividade para reafirmar seu compromisso com a prefeitura e com a comunidade, para garantir a continuidade e a expansão de seus serviços.
- A Companhia deve elaborar um plano de estudo de viabilidade de entrada em novos negócios, visando aproveitar as oportunidades oferecidas pelo mercado, como a de coleta e destinação final de resíduos sólidos e a venda da água engarrafada.
- A Companhia deve melhorar seus meios de comunicação com o cliente, inclusive implementando um sistema de “pós-venda”, para saber se aquele serviço solicitado pelo usuário foi atendido de forma satisfatória.
- A CORSAN deve manter seus clientes mais informados quando da participação desta em questões ligadas à comunidade e até mesmo inerentes a sua estruturação, pois boa parte da comunidade não sabe nem a quem a empresa pertence.

Para a elaboração do plano de ação foram selecionadas três ações, julgadas pelo critério da maior importância para o alcance dos objetivos deste trabalho. O plano foi elaborado respondendo-se as seguintes questões:

**1ª Ação:** Avaliação de desempenho e qualificação dos colaboradores.

#### **Qual ação vai ser desenvolvida?**

Implantação de um programa de avaliação de desempenho e de qualificação de seus colaboradores, principalmente aqueles que realizam as tarefas de atendimento aos clientes.

#### **Quando a ação será realizada?**

A partir de 02 de janeiro de 2011 e mantida por tempo indeterminado, dando atenção especial aos novos colaboradores que são admitidos pela companhia.

**Por que foi definida esta solução?**

Estando os funcionários treinados e executando atividades condizentes com os seus perfis de trabalho, a qualidade dos serviços será melhorada e os clientes serão mais bem atendidos.

**Onde a ação será desenvolvida?**

Na Unidade de Saneamento da CORSAN de Passo Fundo, podendo futuramente ser estendida aos demais departamentos e localidades de abrangência da Companhia.

**Como a ação vai ser implementada?**

Primeiramente será constituída uma comissão para a avaliação do perfil e do desempenho de cada colaborador na execução de suas atividades. Com isso, será possível a identificação de necessidades de treinamentos e de readequações de função.

As demandas por treinamentos serão supridas pelo departamento competente, DEAC (Departamento de Aprendizagem e Capacitação), que possui todo o pessoal e estrutura necessária para o desenvolvimento de cursos de aperfeiçoamento para as diversas atividades da Companhia.

**Quem será responsável?**

O chefe da Unidade de Saneamento, com o apoio da comissão de avaliação farão o controle e tomarão decisões quando necessário.

**2ª Ação:** Ouvir os clientes.

**Qual ação vai ser desenvolvida?**

Criação de um meio de ouvir a opinião dos clientes, como um sistema de pós-venda.

**Quando a ação será realizada?**

A partir de 02 de janeiro de 2011 e terá caráter permanente, sendo incorporada como um dos procedimentos padrões da Companhia.

**Por que foi definida esta solução?**

O objetivo é se manter um controle da qualidade dos serviços executados no atendimento as solicitações dos usuários. Com as informações coletadas, será possível aprimorar os serviços existentes ou desenvolver novos, melhorando o relacionamento e a satisfação dos clientes.

**Onde a ação será desenvolvida?**

Primeiramente na Unidade de Saneamento de Passo Fundo, podendo futuramente ser estendida aos demais departamentos.

**Como a ação vai ser implementada?**

Quando os usuários solicitam algum serviço para a Companhia, esta emite uma Ordem de Serviço e encaminha um funcionário até o local para executar a tarefa. O serviço ou conserto é realizado e relatado na Ordem de Serviço que é devolvida a Unidade de Saneamento para o fechamento da Ordem. De posse destas informações, a Unidade de Saneamento vai designar uma pessoa ou equipe para entrar em contato com o usuário e obter informações a respeito do atendimento e a solução dada a sua solicitação.

**Quem será responsável?**

O chefe da Unidade de Saneamento e a equipe responsável pela coleta das informações.

**3ª Ação:** Avaliar a comunicação com os clientes.

**Qual ação vai ser desenvolvida?**

Reavaliação dos meios existentes de comunicação com os clientes.

**Quando a ação será realizada?**

De 01 de março de 2011 a 01 de junho de 2011.

**Por que foi definida esta solução?**

Com a avaliação dos meios de comunicação: atendimento pessoal, telefone e Internet, será possível traçar um perfil do atendimento aos clientes, evidenciando quais os meios são mais utilizados e a eficácia de cada um deles. A partir disso, será possível se aprimorar e melhorar os serviços.

**Onde a ação será desenvolvida?**

Na Unidade de Saneamento de Passo Fundo, pois esta executa as atividades comerciais e detêm os canais de relacionamento com os clientes.

**Como a ação vai ser implementada?**

O sistema comercial utilizado pela Companhia permite que se faça o rastreamento das Ordens de Serviços executadas de acordo com o canal utilizado pelo cliente para fazer a solicitação. Desta forma, é possível se determinar um período de consulta e se obter o quantitativo por canal de relacionamento com o cliente. De posse destas informações, se fará à seleção de uma amostra para a equipe responsável entrar em contato com os clientes e obter informações a respeito da eficiência do canal utilizado para se entrar em contato com a CORSAN.

**Quem será responsável?**

O chefe da Unidade de Saneamento de Passo Fundo, com o apoio do Departamento Comercial – DECOM.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da identificação da deficiência da CORSAN em planejar suas ações, bem como em manter um relacionamento próximo com os clientes, e em buscar meios para garantir a satisfação destes, surgiu à necessidade de se pensar em como planejar as ações desta empresa tendo em vista a melhoria do relacionamento e da satisfação dos clientes. A

CORSAN demonstra ter conhecimento da importância dos clientes para a sobrevivência da empresa, no entanto esta não dispõe de nada formalizado que a oriente a atingir o objetivo da satisfação dos consumidores.

Tendo em vista a ausência de um plano estratégico da CORSAN, voltado ao relacionamento e a satisfação dos consumidores, se fez a seguinte pergunta: o que propor para esta empresa como plano estratégico, que lhe seja válido para a orientação de suas ações? Desta forma, o objetivo geral deste trabalho foi propor um plano estratégico voltado ao relacionamento e a satisfação dos clientes para a Companhia Riograndense de Saneamento – CORSAN, Unidade de Saneamento de Passo Fundo.

Após o levantamento e análise dos dados foi possível elaborar um plano estratégico para a CORSAN, e propor um plano de ação. Da análise do ambiente interno da empresa, se destacaram os pontos fortes: qualidade da água, marca forte e desempenho financeiro; como pontos fracos: treinamento dos colaboradores e o atendimento ao público. Da análise do ambiente externo, se destacaram as oportunidades: baixa concorrência e a aceitação da comunidade; como ameaças: a privatização e a falta da matéria prima “água”.

Foram selecionadas três ações para a elaboração do plano de ação, utilizado o critério do maior grau de importância ao atendimento dos objetivos deste trabalho. As ações selecionadas foram: Implantação de um programa de avaliação de desempenho e de qualificação de seus colaboradores; Criação de um meio de ouvir a opinião dos clientes, como um sistema de pós-venda; Reavaliação dos meios existentes de comunicação com os clientes.

Como limitações do trabalho, podemos citar o fato de não termos envolvido a empresa no processo de elaboração do plano estratégico e também pelo fato de este não ter sido avaliado pela organização estudada.

Para um próximo momento, sugerimos que a empresa faça a avaliação deste plano estratégico, verificando a adaptabilidade deste ao seu planejamento estratégico. Para um próximo estudo, sugerimos que seja ampliada a quantidade dos participantes das entrevistas, inclusive incluindo os clientes, a fim de ouvir a maioria das partes interessadas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Roberto L. **Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento Estratégico Organizacional. **Revista de Contabilidade do Curso de Ciências Contábeis da UFSM**, Santa Maria, v. I. n.2 dez/2004-fev/2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BORN, Roger. **Construindo o Plano Estratégico**. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KOTLER, P. **Marketing**. São Paulo: Ed. Compacta, 1980.

LEFEBVRE, Gaston; ROSA, José Antonio. **Planejamento Estratégico – Implantação**. São Paulo: Management Center do Brasil, 1983.

LUCE, Fernando Bins & ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. Anais do XXVI ENANPAD (CD-ROM), Salvador, Bahia, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social : teoria, método e criatividade**. 6.ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Prática**. 7. ed. atual e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VENTURA, Magda Maria. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**, Rio de Janeiro, 20(5): 383-386 set./out. 2007.

**APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA UTILIZADO NAS ENTREVISTAS  
SEMI-ESTRUTURADAS**

Fonte: Elaborado pelo autor

**ROTEIRO PARA A CONDUÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS**

- Apresentação pessoal;

- Apresentação do objetivo e das etapas da pesquisa;
- Descrição de como será a entrevista e da agenda geral de questões;
- Solicitação de permissão para gravar a entrevista.

## **DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO**

- Nome:
- Cargo:
- Formação:
- Tempo de empresa:

### **Definições:**

- Negócio: é aquilo que a empresa faz;
- Visão: é onde a empresa quer chegar;
- Valores: critérios de tomada de decisão. Unidade de conduta que acaba por determinar a sua cultura.
- Missão: é o papel da organização frente ao seu negócio.

### **Bloco 1: Análise da empresa**

1 – A CORSAN possui uma definição clara de seu negócio?

Se sim: Qual é o negócio? Se não: Como você descreveria o negócio da CORSAN?

2– A CORSAN tem definido onde pretende chegar, sua visão?

Se sim: Qual é a visão? Se não: Como você descreveria a visão da CORSAN?

3 – Os valores da empresa estão bem definidos?

Se sim: Quais são? Se não: Como você descreveria os valores da CORSAN?

4 – A missão da empresa é definida? Qual é?

Caso a resposta seja negativa: Como você descreveria a missão da CORSAN?

5 - O negócio, a visão, a missão e os valores são conhecidos por todos os funcionários?



6 - A organização tem um programa formal e eficaz de avaliação de desempenho de seus colaboradores, indicando setores em que o desempenho de cada um é adequado e setores em que são necessárias melhorias?

7- A empresa possui um plano de treinamento eficaz?

8 – Seu quadro de pessoal está treinado para a execução de diferentes tipos de atividades?

9 – Os empregados da organização são adequadamente informados sobre suas posições na estrutura organizacional, sendo esta clara e bem definida a todos?

10 – Os equipamentos utilizados pela empresa são adequados, de forma que maximizem a eficiência da produção e a geração de resultados?

11 – A empresa demonstra ambição de crescimento, com investimentos em outras áreas de produtos ou serviços?

12 – A empresa possui um bom histórico de desempenho?

13 – A organização exerce um controle de qualidade eficaz sobre seus serviços?

14 – O fluxo de informações internas ocorre de forma ágil e segura?

15 – A exteriorização de informações relativas à empresa, que a promovem e a aproximam dos clientes, ocorre de forma permanente?

16 – A CORSAN realiza programas de cunho social, como educação ambiental, preservação, reflorestamento de áreas, etc?

17 – A organização realiza um esforço constante para assegurar a disponibilidade dos serviços e as maiores facilidades possíveis de obtenção para os clientes?

18 - Você conseguiria me citar 3 pontos fortes da CORSAN? E 3 pontos fracos?

**Bloco 2: Análise das estratégias**

19- Agora olhando para o ambiente externo, você teria condições de citar três ameaças? E três oportunidades?

20 – A CORSAN acompanha a evolução tecnológica no geral, para a área em que atua?

21 – A organização tem fontes seguras e estáveis de suprimento de insumos e materiais?

22 – O cenário político pode interferir nos rumos tomados pela empresa?

23 – A CORSAN se preocupa com o acompanhamento da concorrência e com a elaboração de cenários?

24 – A CORSAN se preocupa com a preservação da sua principal matéria-prima, a “água”?

25 – A companhia desenvolve uma atividade sistemática de verificação de necessidades, tendências e atitudes dos clientes, para daí tirar subsídios para o desenvolvimento de novos serviços e a reformulação daqueles existentes?

26 – Os atuais serviços da companhia realmente satisfazem as necessidades dos clientes?

27 – Os clientes possuem um canal de comunicação direto e eficaz com a Companhia?